

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost malého podniku

Competitiveness of Small Business

Student: Veronika Rajnochová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavlína Křibíková, PhD.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Rajnochová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Konkurenceschopnost malého podniku
Competitiveness of a Small Business

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska konkurenceschopnosti a malého podniku
 3. Charakteristika podniku a jeho činnosti
 4. Aplikace metod analýzy podnikatelského prostředí
 5. Zhodnocení konkurenceschopnosti a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně., pod vedením
Ing. Pavliny Křibíkové, PhD.“

V Ostravě dne6.5.2015.....

.....Rajnochová.....

Podpis

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Pavlíně Křibíkové, PhD., za její cenné a užitečné rady a pomoc při zpracovávání mé práce. Rovněž bych chtěla poděkovat paní Mgr. Janě Rajnochové za její ochotu ke spolupráci a poskytnutí potřebných podkladů ke zpracování bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti a malého podniku	6
2.1	Podnik (závod) a podnikání	6
2.1.1	Podnikání	6
2.1.2	Podnik a podnikatel	7
2.2	Malé a střední podnikání	8
2.2.1	Vymezení a význam MSP	8
2.2.2	Růst malých a středních firem	10
2.2.3	Partnerství a spojení malých a středních firem	10
2.3	Konkurence a konkurenceschopnost	11
2.3.1	Regionální konkurenceschopnost	13
2.3.2	Soudobé pojetí konkurenceschopnosti	14
2.4	Metody hodnocení konkurenceschopnosti	15
2.4.1	PEST(LE) analýza	15
2.4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	17
2.4.3	SWOT analýza	20
3	Charakteristika podniku a jeho činnosti	23
3.1	Základní údaje	23
3.2	Historie a současnost firmy	23
3.3	Předmět podnikání	23
4	Aplikace metod analýzy podnikatelského prostředí	25
4.1	PEST(LE) analýza	25
4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	32
4.3	Dotazník spokojenosti zákazníků	41
4.4	Srovnání vybraných finančních ukazatelů	51
4.5	SWOT analýza	55
5	Návrhy a doporučení	59
6	Závěr	62
	Seznam použité literatury	64
	Seznam zkratk	68
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	69
	Seznam příloh	70

1 Úvod

Malé a střední podniky znamenají pro začínající podnikatele vstup do světa businessu. Mohou znamenat pomyslný odrazový můstek pro člověka s kvalitním know-how. V současnosti malé a střední podniky představují základ nejen v národním hospodářství, ale také celosvětově. Trendem dneška je však zvyšující se globalizace a přednost je dávana především velkým nadnárodním společnostem. MSP¹ tak strádají po konkurenční stránce, nemají možnost vyrovnat se těmto společnostem, přesto že jejich produkty jsou mnohdy kvalitnější.

S veškerými podniky a podnikáním jde ruku v ruce konkurenceschopnost, která je základem dlouhodobé existence podniku. Tento pojem představuje soupeření mezi podniky v odvětví i na trhu. Znamená to však také, jak je podnik schopen reagovat na útoky konkurentů a zda dokáže jít do ofenzívy s něčím lepším či novým, aby konkurenci porazil. Právě to „něco“, čím se podnik vyznačuje a má navrch, můžeme označit jako konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda je zbraň, kterou podnik musí mít, pokud chce prorazit na trh a konkurenci nechat daleko za sebou.

Cílem bakalářské práce bude zhodnotit, jak si podnik **Rajnoch nábytek** stojí v oblasti konkurence a nalézt onu „zbraň“ – konkurenční výhodu, která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti. I přesto že se jedná o malý podnik, který se nadnárodním gigantům nevyrovná, může zlepšení konkurenceschopnosti a pozice na trhu posunout podnik na vyšší úroveň v uspokojování potřeb zákazníků i v uspokojování vlastních cílů a potřeb podnikatele.

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři hlavní části. První část je teoretická a bude obsahovat zejména teoretické poznatky ze současnosti o malém a středním podnikání, konkurenci a konkurenceschopnosti. Důležité v této části bude popis metodických poznatků, které budou následně aplikovány v praktické části. Druhá část práce bude obsahovat charakteristiku – historii a současnost - vybraného podniku, především co je hlavním a vedlejším předmětem činnosti. Třetí část bude tvořit praktická aplikace teoretických poznatků. V této kapitole budou aplikovány poznatky získané studiem teoretických a metodických východisek. Ke zhodnocení konkurenceschopnosti bude použita PESTLE analýza, která ukáže externí faktory působící na podnik Rajnoch nábytek. Následně bude aplikován Porterův model obsahující pět významných sil, které ovlivňují podnik a jeho

¹ Malé a střední podniky

schopnost obstát na trhu a v konkurenci. Třetí část bakalářské práce bude podpořena dotazníkovým šetřením, které zjišťovalo spokojenost zákazníků firmy. A také zde bude provedeno srovnání základních finančních ukazatelů, které podpoří výsledky konkurenceschopnosti. V návaznosti na dvě předešlé metody, dotazníkové šetření a srovnání finančních ukazatelů bude sestavena SWOT analýza, která by měla ukázat konkurenční výhody, ale rovněž slabiny a případná ohrožení. Údaje a informace získané pomocí analýz budou použity v závěrečné části, kterou bude tvořit zhodnocení a navržení vhodných doporučení pro firmu.

2 Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti a malého podniku

V této kapitole bakalářské práce budou definována teoretická východiska konkurenceschopnosti malého podniku a charakterizovány metody. Na jejich základě bude realizována analýza konkurenceschopnosti daného podniku.

2.1 Podnik (závod) a podnikání

Pojmy podnik a podnikání mají kořeny už ve středověku, od té doby uplynul dlouhý čas a tyto pojmy zaznamenaly, stejně jako společnost, svůj vývoj. Jejich interpretace však doposud není úplně jednoduchá a může se v různých kulturách (státech) lišit.

2.1.1 Podnikání

Podnikání se v posledních dvaceti letech stalo běžně a často používaným výrazem v široké společnosti. Definování tohoto pojmu však není jednoduché, protože na něj může být nahlíženo z více úhlů. Podle ekonomického pojetí je podnikání zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit, a to tak aby se zvýšila jejich původní hodnota a došlo k vytváření přidané hodnoty. Psychologické pojetí říká, že podnikání je činnost, která je motivována potřebou něco získat, něčeho dosáhnout či si něco splnit. Podnikání z hlediska psychologie je postaveno na základě dosažení seberealizace. Sociologické pojetí je dosti podobné pojetí ekonomickému, jedná se o hledání cesty jak dokonaleji využít zdroje, aby to mělo užitek pro všechny osoby, které jsou v podnikání zainteresovány. Právníké pojetí definuje podnikání zákony, kterými se musí subjekty při zakládání a provozu podniku řídit.

Podnikání má i další definice, avšak všechny spojují obecné znaky chápání podnikání. K těmto znakům je řazena cílevědomá činnost, kreativita, organizování a řízení transformačních procesů, přidaná hodnota (užitek), přijetí rizika plynoucí z neúspěchu a opakující se proces.

Tento pojem označuje dobrovolnou činnost, která plyne z vnitřní aktivity podnikatele. Není možné tuto činnost vynutit, ale naopak může být z části nebo zcela omezena bariérami. Mohou to být legislativní opatření, jako antimonopolní opatření, vysoká vstupní investice spojená s úvěrem, či umělé bariéry (cenové regulace, normy). V případě, že je podnikání omezeno, ať už z části či zcela, objevuje se tzv. neoprávněné podnikání, které je právně vymezeno jako: „Osoba, která uskutečňuje činnost, k níž se podle zvláštních právních

předpisů vyžaduje ohlášení nebo povolení, bez takového ohlášení nebo povolení, a osoby, které takovou činnost uskutečňují jménem jiné osoby anebo na její účet, odpovídají za škodu tím způsobenou; tím není dotčena jejich odpovědnost podle zvláštních právních předpisů.“([11], s. 16). Pojem neoprávněné podnikání nalezneme v živnostenském zákoně a také v trestním zákoníku. [11]

S podnikáním souvisí také živnost, která je podle živnostenského zákona definována jako „*soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“² Na základě této definice máme tzv. živnostenské podnikání.

2.1.2 Podnik a podnikatel

Pojem podnik může být vymezen více definicemi a způsoby, vše závisí na tom, jak na podnik nahlížíme. Nejobecněji je podnik subjekt, ve kterém je přeměňován vstupní zdroj ve výstupy (výrobky a služby). Dále je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, práv a dalších majetkových hodnot, které mají podnikateli sloužit k provozu jeho podnikatelské aktivity. Z hlediska práva je podnik soubor hmotných (včetně osobních) a nehmotných složek podnikání. [11]

Podnik je nově definován jako obchodní závod, což je „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“³

„*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“⁴ Pojem podnikatel souvisí s podnikáním i podnikem, existuje pro něj celá řada definic. Podnikatel je osoba, která realizuje podnikatelské aktivity spojené s rizikem. Osoba ochotná podstoupit riziko k dosažení svých cílů a to prostřednictvím vynakládání svých zdrojů. Z hlediska právní úpravy je to ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo jiným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, se zřetelem k této činnosti. [11] Podnikatel je osoba zapsaná v obchodním rejstříku a

²Viz zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, § 2

³ Viz zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 502

⁴ Viz zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 420

nesmí mít víc obchodních firem.⁵ Všechny definice osoby podnikatele spojují společné znaky (stejně jako u podnikání). Podnikatel umí nacházet příležitosti, je schopen zabezpečit finanční prostředky, určit si cíle, je schopen správného organizování své činnosti, je vytrvalý a učí se ze zkušeností.

Podnikatel, jeho podnik a tedy celkově podnikání je ovlivňováno nejrozličnějšími faktory, které působí z vnějšku, ale také uvnitř podniku. Faktory, které mohou působit na podnik (ať už pozitivně či negativně) zvnějšku jsou představovány okolním prostředím podniku, jedná se o prostředí právní a ekonomické, o veřejné mínění či infrastrukturu. Faktory působící na podnik a podnikání uvnitř jsou vlastnosti a možnosti podnikatele. Možnosti podnikatele se týkají především jeho finančních zdrojů a prostoru. Vlastnosti jsou představovány znalostmi (know-how, nápad), ambicemi či obavami z rizika. [11]

Podnikání nabízí člověku možnost kontrolovat a řídit svůj osud, rozvinout svůj potenciál, dosáhnout nadprůměrných zisků nebo přispívat k sociálnímu okolí a společnosti. [8]

2.2 Malé a střední podnikání

Malé a střední podniky představují v současné době nejrozšířenější podobu podnikání. „*Malé firmy jsou charakterizovány celou řadou velikostních charakteristik.*“ ([8], s. 2). MSP se vyznačují především tím, že působí převážně v omezené lokalitě. Cíle a jejich stanovení je součástí manažerské práce, kterou provádí vlastník firmy.

2.2.1 Vymezení a význam MSP

Definování malého a středního podniku není jednoduché. Závisí především na kritériích, která určují velikost podniku. Komise Evropské unie používá čtyři základní kritéria, na jejichž základě jsou podniky klasifikovány. Těmito kritérii je počet zaměstnanců, roční tržby, hodnota aktiv a nezávislost. Podniky jsou podle těchto kritérií klasifikovány jako:

- Drobné firmy, které mají do 10 zaměstnanců, roční obrat a aktiva do dvou miliónů EUR,
- Malé firmy, které mají do 50 zaměstnanců, roční obrat a aktiva do 10 miliónů EUR,
- Střední firmy, které mají do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 miliónů EUR a aktiva do 43 miliónů EUR. [8]

⁵Viz zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 421

Malé a střední podniky mohou být vymezeny také na základě statistického pojetí, podle statistického úřadu Evropské unie. Kritériem pro rozdělní podniků je počet zaměstnanců, kdy existují podniky:

- Malé, kde počet zaměstnanců je maximálně 20,
- Střední, kde počet zaměstnanců nepřesahuje 100,
- Velké, které mají 100 a více zaměstnanců.

Velikost firem je rovněž vymezena Českou správou sociálního zabezpečení. Firmy jsou specifikovány buď jako malé organizace a mají do 25 zaměstnanců nebo velké organizace, mající nad 25 zaměstnanců.

Na základě všech těchto klasifikací bylo pro oblast malého a středního podnikání určeno jako rozhodující kritérium počet pracovníků ve firmě. MSP jsou klasifikovány takto:

- Mikrofirmy mající jednoho až devět pracovníků,
- Malé firmy s 10 až 49 pracovníky,
- Střední firmy s 50 až 246 zaměstnanci. [11]

Malá a střední firma je charakteristická značným vlivem činnosti podnikatele, který ve firmě plní tři funkce. Funkci vlastníka, hlavního manažera a odborného specialisty. Podnikatel usiluje o maximalizaci přidané hodnoty, z důvodu malého kapitálu, který vlastní, a snaží se také o rychlou obrátku hotovosti. Z toho vyplývá, že v malých a středních podnicích je finanční řízení založeno na optimalizaci peněžního toku. [4]

MSP jsou základem současné ekonomiky. Ve struktuře všech firem tvoří převážnou většinu. V roce 2013 tvořily MSP v České republice přes 99 % všech podniků. [14]

Význam existence těchto firem znamená jejich nedílnou součást ekonomiky a pro společnost přináší řadu přínosů v podobě garance demokracie a s ní spojených svobod, stabilizace společnosti jako celku. Malé a střední podniky sídlí většinou v určitém regionu, kde zaměstnávají místní obyvatele a mohou tak zvyšovat zaměstnanost.

Na druhé straně existují jistá omezení, kterými jsou menší ekonomická síla, slabší pozice v oblasti veřejných soutěží, či malé investice. [11]

2.2.2 Růst malých a středních firem

„Růst firmy je kritickým faktorem podnikatelského úspěchu a je to dynamický proces.“ ([8], s. 137). Existují čtyři rozhodující faktory růstu. Finanční růst vyjadřuje růst podniku pomocí ukazatelů, jako jsou tržby nebo náklady. Strategický růst se zaměřuje na rozvinutí schopností firmy. Strukturální růst – jedná se o rozložení a využití všech zdrojů firmy, které jsou určeny pro růst. Nakonec organizační růst postihuje organizační strukturu, styl řízení a jeho změny a rozdělení pravomocí. Rozhodujícím faktorem pro růst je získání nových zdrojů. Nejvýznamnějším zdrojem jsou peníze zákazníků. [8]

Všechny firmy procházejí během své existence určitým vývojem, který je podobný živému organismu (založení, rozvoj, růst, problémy a zánik). K poslední fázi - fázi zániku – nemusí nutně dojít. Podnikatelé se pouze musí naučit správně řídit svůj podnik a snažit se o neustálý růst. V praxi se však ukazuje, že okolo 70 % firem zanikne již během prvního roku existence. Není nutné projít všemi stádii života. Některá mohou být přeskočena, činnost podniku může být kdykoli ukončena (před fází zániku), může být zastaven růst nebo se může vrátit do stádia předchozího. Seznámení se se všemi stádii života podniku je pro začínajícího podnikatele velice důležité, může díky tomu lépe rozpoznat vznikající problémy a odhalit jejich příčinu a následně je eliminovat. [11]

2.2.3 Partnerství a spojení malých a středních firem

Velké firmy mají nespornou výhodu v tom, že mají větší šance na trhu, mají větší kapitál, více pracovníků. Jejich pravděpodobnost úspěchu, například ve výběrovém řízení je o poznání větší než u firem malých a středních. Omezení malých a středních firem vyplývající z výše uvedeného mohou být překonána pomocí spojení nebo vytvoření partnerství. Mohou tak vznikat podnikatelské sítě, klastry či aliance.

Podnikatelské sítě neboli klastry, jsou představovány seskupeními vzájemně provázaných firem z hlediska geografického nebo sektorového. Vznikají tak dlouhodobé a cílevědomé vztahy mezi konkurenčními organizacemi, které jsou spjaty. Takto vzniklé spojení přináší všem podnikům výhody, ale také nevýhody. Nespornou výhodou se stávají větší finanční zdroje, informace o nových technologiích či rozložení rizika na více subjektů. Existují také určité nevýhody vznikající spojením do sítí, především se jedná o částečnou ztrátu samostatnosti.

Vytvářeny jsou také pevná spojení představována v podobě fúzí a akvizic. V případě fúze dochází ke splynutí dvou nebo více společností a vzniká úplně nová společnost. Akvizice naopak znamená sloučení firem, kdy dochází k zániku jedné nebo více firem a jejich jmění připadá jiné společnosti. [11]

2.3 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence, tedy i konkurenceschopnost se staly nedílnou součástí současného podnikání. Není jednoznačně interpretovatelná. Konkurence znamená podle slovníku cizích slov *soupeření, soutěžení nebo hospodářskou soutěž*. [13] Jedná se o proces, kde se střetávají ekonomické zájmy více subjektů na trhu. Aby se podniky či jiné subjekty na trhu mohly stát konkurenty, musí disponovat konkurenční výhodou a musí chtít vstoupit do konkurence s tímto potenciálem (konkurenční výhodou).

Konkurenceschopnost je jedna z podob podnikatelského potenciálu. V tomto případě se konkurenceschopnost vyznačuje všeobecnými a speciálními charakteristikami. Všeobecné znaky vyjadřují rozdíl mezi tím co je a tím co může nebo musí být. Speciální znaky vyjadřují existenci konkurenta na straně nabídky či spotřeby. Konkurenceschopnost znamená odhalit potenciál podniku a transformovat ho do podoby produktu a užití. Tento proces vyžaduje základní principy vzniku a transformací potenciálu. Konkurenceschopnost podle Mikoláše je postavena na jedenácti principech.

Michael E. Porter je velice známé jméno v teorii konkurence a konkurenceschopnosti. Jeho teorie konkurenčních sil vysvětluje chování podniku v případě konkurence. „*Úroveň konkurence v odvětví dle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách.*“ ([5], s. 69). Mezi konkurenční síly dle Portera se řadí potenciál nově vstupující firmy, zákazníci (odběratelé), dodavatelé, substituty a konkurenti v odvětví. Na Porterovu teorii navazuje J. Jirásek, který vymezil pouze dvě skupiny sil – vnitřní a vnější. V Jiráskově modelu je rozšířen rozsah konkurenčních sil. Konkurenceschopnost zde zahrnuje externality, které v modelu M. E. Portera nejsou. Z vnějších sil jsou to akcionáři či zaměstnanci. Z vnitřních sil jsou to vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy. [5]

Konkurenceschopnost a její vymezení podle Kotlera souvisí s konkurenčními strategiemi. Jednotlivé strategie se zaměřují na velikost tržního podílu podniku, tedy na pozici na trhu. Kotler vymezil čtyři strategie. **Strategie tržního vůdce** představuje vedoucí firmu na trhu, tedy tu která má dominantní postavení. Tato situace je udržitelná pomocí nepřetržitých

inovací, nízkých nákladů nebo vytvořením vstupních bariér. **Strategie tržního vyzyvatele** má za cíl zvýšit podíl firmy na trhu. Jedná se o firmu (firmy), která stojí ihned za tržním vůdcem na druhém či třetím místě. Firma hledá slabá místa vůdce a využívá je ve svůj prospěch. Firmy neusilující o vedoucí postavení (vyhýbají se konkurenčním bojům) přebírají **strategii tržního následovatele**. Následovatelé napodobují charakteristické znaky, či dokonce přebírají výrobky od vedoucí firmy. V případě využití této strategie existuje možnost výrobky upravovat a zdokonalovat. Poslední **strategie** vyhledává **tržní mezery** (výklenky). Firma aplikující tuto strategii se zaměřuje pouze na část trhu, kde jsou vyžadovány speciální schopnosti. Tento typ strategie a tedy i konkurence je typický pro malé a střední podniky. [1]

Podnik musí být schopen vytvořit vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí a s dostatečně nízkými náklady. „*Konkurenční výhoda je schopnost podniku vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže.*“ ([2], s. 188). Podle M. E. Portera by podniky měly mít udržitelnou konkurenční výhodu. Takových výhod je však velmi málo. Konkurenční výhody jsou spíše využitelné. Taková výhoda představuje start pro další nové výhody. Základem je, že konkurenční výhodu chápe zákazník jako výhodu pro sebe. Je nutné poskytovat vysokou hodnotu zákazníkům, což následně vede k jejich spokojenosti a opakovaným nákupům. [2] „*Podstatou vzniku konkurenční výhody je schopnost rychle, pružně a především inteligentně reagovat na změny v podnikatelském prostředí, které je zdrojem nových, ziskových, ale často zároveň rizikových příležitostí.*“ ([3], s. 97). K nalezení konkurenční výhody slouží matice nalezení konkurenční výhody. Konkurenční výhoda znamená nabídnutí zákazníkovi to, co nenachází u ostatních firem v odvětví. Může se jednat o nový výkon, vyšší hodnotu, vytvoření nového vztahu založeného na důvěře, vyšší flexibilitu nebo rychlejší reakce na změny potřeb a požadavků zákazníka. K udržení konkurenční výhody je nutné sledovat reakce a chování konkurentů. Následně podnik musí pružně reagovat na pokusy konkurence o převzetí konkurenční výhody. [8]

Konkurenceschopnost je měřítkem dlouhodobé úspěšnosti firmy, regionu a také státu. Význam konkurenceschopnosti výrazně stoupá vlivem globalizace neustálého soutěžení mezi podniky, regiony, dokonce i státy. Odstraňují se obchodní a jiné bariéry umožňující rozvoj podniku a s tím spojený rozvoj konkurence. Konkurenceschopná může být firma, která dosahuje pozitivních výsledků, ale i firma, která na trhu působí dlouhou dobu. Za konkurenceschopné podniky jsou považovány ty, které jsou schopny přizpůsobit se změnám na trhu. [12]

Pomocí výzkumu a analýzy VRIO⁶ byly vymezeny konkurenční výhody malých a středních podniků. Výsledky výzkumu ukázaly, že hlavní konkurenční výhody takto velkých podniků jsou představovány v podobě kvality, ekologičnosti a pružnosti. [3]

2.3.1 Regionální konkurenceschopnost

Posouzení konkurenceschopnosti podniků, ať už velkých či malých, je poměrně jednoduchou záležitostí. Avšak aplikace na oblast regionu či státu je složitější. Tady v případě nízké konkurenceschopnosti není region (stát) z trhu vytlačen, ale snižuje se životní úroveň obyvatel. Při hodnocení konkurenceschopnosti regionů případně zemí se vychází z produktivity ekonomiky. Za hlavní faktory regionální konkurenceschopnosti jsou považovány ekonomická a inovační výkonnost, lidské zdroje, instituce a podnikání, infrastruktura.

Regionální konkurenceschopnost v případě jejího snižování může být podporována v podobě rozvoje vzdělávání, výzkumu a vývoje, podnikání či infrastruktury. Jednotlivé regiony jsou v tomto směru podporovány pomocí Evropské unie a jejích fondů i pomocí státu. [12]

Zvýšení konkurenceschopnosti jak regionální tak celostátní a celoevropské je cílem operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost pro období 2014 - 2020. Tento operační program je řízen Ministerstvem průmyslu a obchodu. Má stanoveny čtyři základní cíle:

- zvýšení počtu firem schopných posunovat či dosahovat technologickou hranici ve svém oboru,
- rozvoj podnikání a inovací v oborech s nižšími znalostmi,
- posun k energeticky účinnému hospodářství v podobě zvyšování podílu využití obnovitelných a druhotných zdrojů,
- usnadnění rozvoje podnikání a služeb za pomoci vysokorychlostního internetu a širší nabídky informačních a komunikačních technologií.

Cíl operačního programu je představován v podobě dosažení udržitelné a konkurenceschopné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. [23]

⁶ VRIO – způsob hodnocení zdrojů organizace pomocí 4 dimenzí: hodnota, vzácnost, napodobitelnost, organizace

Pro období 2012-2020 byla vytvořena strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky. Strategie byla vytvořena vládou, jejímž cílem je dostat Českou republiku do roku 2020 mezi dvacet nejvíce konkurenceschopných zemí světa. Konkurenceschopnost je v případě této strategie posuzována v devíti pilířích:

- instituce
- infrastruktura
- makroekonomická stabilita
- zdravotnictví
- vzdělanost
- trh práce
- finanční trhy
- efektivnost trhu zboží a služeb a zkvalitňování charakteristik podnikání
- inovace [32]

V žebříčku konkurenceschopnosti za rok 2014 se Česká republika opět vrátila na 33. pozici, kterou se jí podařilo obsadit již v roce 2012. V roce 2013 Česká republika klesla na 35. pozici. [28]

2.3.2 Soudobé pojetí konkurenceschopnosti

Za pomoci marketingově orientovaných teorií konkurence, jako je Porterova teorie konkurenčních sil či teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera, jsou vytvářeny nové dimenze pojetí konkurenceschopnosti. Klasické pojetí konkurenceschopnosti pracuje se základními faktory podnikatelského prostředí konkurenceschopnosti. Tyto faktory představují především externí zdroje a to přírodu, společnost, prostor a čas. Současná problematika konkurenceschopnosti je prezentována čtyřmi vnitřními atributy. Tyto atributy jsou lidský, finanční, strukturní a zájmový potenciál. Existují však minimálně čtyři další vnitřní atributy současného pojetí konkurenceschopnosti, jsou to identita, integrita, mobilita a suverenita podniku. Projevují se jako image firmy, komunikace uvnitř i mimo firmu nebo celkové chování firmy. U malých firem je to především rychlost změn, ovládání času a prostoru. Díky rozdílnosti ve velikosti firem je zřejmé i jejich různá míra konkurenceschopnosti. Avšak jedno mají společné a to podnikatelskou vizi a strategii, na základě kterých můžeme tyto podniky hodnotit. [5]

Současné pojetí konkurenceschopnosti výrazně souvisí s globalizací podniků a celé společnosti. Tato problematika vstoupila i do cílů Evropské unie, kdy na lisabonském summitu v roce 2000 byl vymezen cíl v podobě vybudování nejkonkurenceschopnější ekonomiky světa na evropském kontinentu. Jedná se o dlouhodobou strategii, která se ukládá nejen Evropské unii jako celku, ale i jednotlivým členům Společenství. Globálním konkurentem je ten, kdo ovládá čas a prostor a tím získává kladné efekty z konkurenčního boje. [3]

2.4 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

Ke zhodnocení či posouzení konkurenceschopnosti jakéhokoli podniku, je zapotřebí mít k dispozici znalosti týkající se metod, které slouží pro toto zhodnocení. Tato kapitola se zaměří na metody, které jsou nejčastěji používány pro zhodnocení této oblasti. Používané metody se zaměřují na analýzu externího nebo interního okolí podniku. Na základě aplikace metod jsme schopni zjistit, jak je podnik schopen obstát v konkurenčním prostředí.

Externí analýza podniku

Externí (makro) okolí (prostředí) je nejširší okolí samotného podniku. Je představováno prostředím, kde podnik působí. Změny a trendy tohoto prostředí mohou mít vliv na chod či existenci podniku. Analýza a vymezení vnějšího prostředí je velice důležitá pro určení, jak bude podnik reagovat na změny přicházející z okolí. Zde se používá PEST nebo PESTLE analýza.

2.4.1 PEST(LE) analýza

Jak bylo výše zmíněno PEST(LE) analýza vychází z důležitých informací vnějšího okolí. Jedná se o analytickou techniku, jež má za úkol identifikovat nejdůležitější faktory, které ovlivňují podnik. Tyto faktory jsou politické (political), ekonomické (economic), sociální (social) a technologické (technological). Počáteční písmena faktorů anglického překladu jsou obsažena v samotném názvu analýzy.

Politické faktory souvisejí s politickou situací v dané zemi. Odvíjí se od orientace vlády, antimonopolních opatření, daňové politiky a předpisů pro mezinárodní obchod. Řadí se zde také legislativa související s podnikáním v zemi či oblasti, kde podnik provádí svou činnost. Avšak tato část může být osamostatněna jako legislativní faktory. Je potřeba si zde vymezit trh, na kterém podnik působí.

Ekonomické faktory jsou představovány ekonomickou situací trhu. Podnik může být vzhledem k těmto faktorům ovlivněn zejména vývojem hrubého domácího produktu, monetární politikou, vládními výdaji, politikou proti nezaměstnanosti a mírou inflace. Na podnik může také působit stav ekonomiky vzhledem k hospodářskému cyklu. Pro trh je důležitá především kupní síla obyvatel. V ekonomice je kupní síla ovlivněna příjmy, dluhy, úsporami nebo volným obchodem. To vše má následně dopad i na podnikatelskou činnost. [2]

Do **sociálních faktorů** řadíme především demografický vývoj, životní úroveň obyvatel a míru vzdělání. Za sociální faktory jsou považovány také sociální legislativa, mobilita pracovní síly nebo přístup k práci a volnému času. Faktory sociální jsou představovány také v podobě kultury obyvatel, která má vliv na způsob užívání výrobků.

Technologické popřípadě **technické faktory** vzhledem k současným trendům představují především rozvoj internetu a jiných komunikačních technologií. Mimo to zde spadají výdaje na výzkum a vývoj, trendy v oblasti inovací, náklady a spotřeba energie a také možnost získat nové technologie. Především menší podniky mají s možností získat nové technologie větší problémy než podniky národního až nadnárodního charakteru. [10]

Již podle názvu samotné podkapitoly je patrné, že mohou existovat další dvě skupiny faktorů. Jsou to faktory legislativní a ekologické neboli environmentální. **Legislativní faktory** souvisejí s faktory politickými, jak již bylo výše zmíněno. Řadí se zde tedy zákony, předpisy či nařízení vyplývající z politiky dané země. Pro nás tedy z politiky České republiky. Jakožto člen Evropské unie musí Česká republika (i její občané) dodržovat zákony a nařízení vydané Evropskou unií. Z hlediska podnikatelské činnosti se zde řadí především zpřísnění obchodní legislativy. Jejím úkolem je ochrana před nepoctivou konkurencí, ochrana spotřebitele a zájmů společnosti. Pokud jde o **faktory environmentální** (ekologické), jedná se zejména o znečišťování životního prostředí a jeho ochranu. Dále topné materiály, které podniky využívají, či recyklace. Patří sem také legislativa, kterou podniky v tomto směru musí dodržovat. Za ovlivňující ekologické faktory mohou být považovány také obnovitelné a neobnovitelné zdroje a náklady na energii a také to, jak je podniky využívají. [2]

Interní analýza podniku

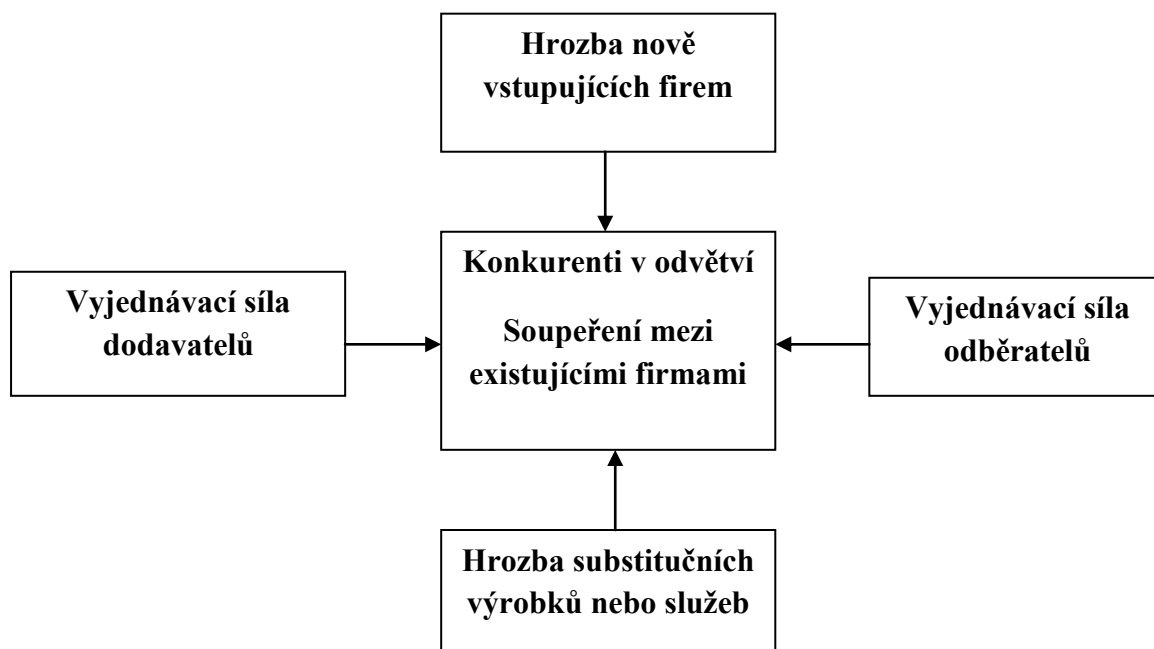
Interní analýza zahrnuje hodnocení samotné firmy. Provádíme analýzu mimo podnik, tedy sledujeme tržní prostředí, konkurenci, zákazníky a dodavatele. Toto je zkoumáno na základě Porterova modelu. Poté se provádí analýza samotného podniku. Jsou získávány

informace o firmě samotné, jejím marketingu a finanční situaci. Na základě interní analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky.

2.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model je modelem, s jehož pomocí je možné analyzovat odvětví. Odvětví je definováno „jako skupiny firem zásobující určitý trh.“ ([1], s. 57). Struktura odvětví ovlivňuje pravidla konkurence. „Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách.“ ([6], s. 3). A to konkurenti v odvětví, odběratelé, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy. Konkurenční síly můžeme znázornit a popsat pomocí schématu.

Obr. 2.1 Hybné síly v konkurenci



Zdroj: PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie*. USA:Victoria Publishing, 1994. Str. 4. ISBN 80-85605-11-2.

Působení těchto sil určuje zisk v odvětví, který se měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investic. Každé odvětví má jiný potenciál konkurenčního zisku a také se mění působení konkurenčních sil. Aby bylo možno stanovit konkurenční strategii podniku je zapotřebí provést analýzu všech konkurenčních sil v Porterově modelu. Na základě získaných informací bude podnik schopen lépe čelit konkurenčním silám nebo je využije ve svůj prospěch. Konkurenční síly podle Portera ovlivňují ziskovost a konkurenci v odvětví. Největší síla nebo síly se dostávají do popředí a stávají se hlavním kritériem při formulování strategie.

Nově vstupující firmy představují ohrožení pro podniky, které na trhu již působí. Potenciální konkurenti si s sebou na nový trh přináší kapacitu a často i zdroje. To způsobuje pokles cen, zvyšování nákladů a následně snížení ziskovosti. Ohrožení ze strany potenciálních konkurentů můžeme snížit zavedením vstupních bariér nebo obrannou reakcí na vstup nové firmy. Jako vstupní bariéry se často používají úspory z rozsahu. Jedná se o snížení ceny výkonu v závislosti na zvýšení objemu produkce za určité období. Bariéru představuje také diferenciací produktu. Diferenciace souvisí se značkou, věrností zákazníků či servisem zavedené firmy. Dalšími bariérami jsou kapitálová náročnost (velké vstupní investice), přístup k distribučním kanálům nebo vládní politika (omezení nebo uzavření vstupu na trh či odvětví).

Konkurenti v odvětví mezi sebou soupeří za pomoci různých metod. Nejpoužívanějšími jsou cenová konkurence, reklamní kampaně, zlepšený servis zákazníkům. Firmy v odvětví jsou na sobě vzájemně závislé – efekt jednoho konkurenta může vyvolat reakci konkurenta druhého. Příčinou soupeření je řada propojených faktorů. Pomalý růst odvětví způsobí velký tlak na jednotlivé konkurenty, kteří začnou soupeřit o podíl na trhu. Existují také překážky na výstupu, které nutí firmu ke konkurenci i přes to, že výnos z investovaného kapitálu je malý či dokonce negativní. [3]

Substituční produkty jsou produkty, které jsou schopny se vzájemně funkčně nahradit. Základem omezení této konkurenční síly je identifikace substitutů. Analyzuje se poměr kvality a ceny. Podstatná je také identifikace citlivosti zákazníka na změnu ceny. [9]

Vyjednávací síla odběratelů je realizována stlačováním cen, úsilím o vyšší kvalitu a staví konkurenty v odvětví proti sobě. Pro určení nebo odhadnutí této síly analyzujeme strukturu a koncentraci kupujících. Vliv odběratelů je dost velký pokud:

- Nakupují velké množství vzhledem k objemu produkce dodavatele.
- Mohou snadno najít jiného dodavatele – nakupované výkony jsou nediferencované.
- Jsou plně informováni o poptávce, tržních cenách či nákladech dodavatele.

Vyjednávací síla dodavatelů znamená převahu nad ostatními účastníky odvětví při vyjednávání. Vlivní dodavatelé při vyjednávání mohou využít hrozbu zvýšení ceny nebo snížení kvality výkonů. Svou převahu mohou dodavatelé využít k vytlačení ziskovosti v daném odvětví. [6]

Síla dodavatelů roste pokud:

- Stupeň koncentrace má zvyšující se tendenci.
- Nemají konkurenci ze strany substitutů z jiných odvětví.
- Dodávaný produkt představuje důležitý vstup do podnikání odběratele.
- Dodávaný výrobek je jedinečný. [9]

Pro použití a sestavení Porterova modelu se realizuje analýza konkurence, dodavatele a zákazníka.

K identifikaci přímé i potenciální konkurence se používá **analýza konkurence**. Analýza konkurentů je důležitou součástí procesu plánování. Umožňuje nalézt a pochopit konkurenční výhody firmy, předpovědět reakci konkurenta na rozhodnutí firmy v oblasti marketingu nebo objevit další příležitosti a hrozby. K určení přímých a potenciálních konkurentů se používá matice identifikace konkurentů. Je založena na dvou faktorech – společný trh a podobnost schopností. Společný trh definuje přímou a nepřímou konkurenci. Podobnost schopností vyjadřuje, na kolik jsou si konkurenti podobní v silných stránkách a jak jsou schopni uspokojit potřeby trhu v současnosti i budoucnosti. Analýza konkurence vychází z dobré znalosti firmy, kdo je jejím konkurentem. Každý konkurent je zhodnocen na základě jeho zdrojů, silných a slabých stránek. Porovnává se, jak který konkurent uspokojuje potřeby zákazníků. Vlivy působící na firmu je potřebné brát jako celek, nikoli izolovaně. Na základě získaných informací je firma schopna získat konkurenční výhodu. Pro provedení analýzy je potřebné získat informace o konkurenci. Informace, které jsou lehce dostupné, získáváme z výročních zpráv, finančních výkazů, vládních zpráv, sdružení, článků v novinách, apod. Dalšími zdroji jsou reklamní kampaně, propagační akce, veletrhy a výstavy, sociální sítě, apod.

Analýza zákazníků je důležitá z hlediska nabízených produktů. Produkty firmy uspokojují potřeby zákazníka. Firma tedy musí znát své zákazníky, jejich potřeby i nevyslovená přání. Zákazník nemusí být pouze konečný spotřebitel. Zákazníkem může být odběratelská firma – velkoobchod, maloobchod, distributor či zprostředkovatel. Zákazníci představují pro firmu nejdůležitější prvek, vytváří důvod její existence. [1]

2.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj charakterizující klíčové faktory, jež ovlivňují postavení podniku. Vychází z externí a interní analýzy podniku. Rozlišujeme zde dvě charakteristiky interního (vnitřního) okolí podniku – silné a slabé stránky.

- **Silné stránky** představují ty interní faktory, na základě nichž má firma silné postavení na trhu. Lze je využít k vytvoření konkurenční výhody. Posuzují se zde schopnosti, dovednosti a potenciál firmy. Pro jejich specifikaci se podnik zaměřuje na dobré výsledky hospodaření (rostoucí tržby, dobrá likvidita či přístup k bankovnímu financování), na kvalitní management a zaměstnance, podnikovou kulturu nebo spokojenost zákazníků.
- **Slabé stránky** brání efektivnímu výkonu firmy. Znamenají podnikový nedostatek. Zde se opět podnik zaměřuje na výsledky hospodaření, ale sledují se špatné výsledky (pozdní platby, nemožnost získání úvěru nebo problémy s likviditou). Pro určení slabých stránek je také sledováno, kde je výroba neefektivní, zda jsou zaměstnanci nekvalifikovaní pracovníci nebo zda se prodávají zastaralé produkty. [1]

Pro stanovení interních faktorů (silných a slabých stránek) jsou brány v úvahu lidské, fyzické a finanční zdroje, činnosti a procesy a minulé zkušenosti. Nalezení silných a slabých stránek vychází z analýzy interního okolí. Tedy z analýzy odvětví, konkurence, dodavatelů a zákazníků a také z analýzy firmy samotné. [15]

Dále jsou zde rozlišovány dvě charakteristiky okolí vnějšího – příležitosti a hrozby.

- **Příležitosti** jsou možnosti, s jejichž realizací firma roste a lépe využívá své zdroje. Je zapotřebí je nejprve identifikovat a následně využít. Řadíme zde zlepšení logistiky, outsourcing, možnost získání finančních zdrojů nebo získání důležitých zaměstnanců konkurence. [1] Existují tři zdroje příležitostí. Prvním zdrojem je dodávat nedostatkové produkty (služby). Druhým je nabízet stávající výrobek novým nebo inovovaným způsobem. A třetí zdroj je nový výrobek nebo služba. K vyhodnocení příležitostí může být použita analýza tržních příležitostí. Analýza určí, jak je příležitost atraktivní a zda má pravděpodobnost uspět. [2]

- **Hrozby** přináší nepříznivou situaci nebo změnu v okolí podniku, která může vést k poklesu obrátu nebo zisku. Mohou vyjadřovat úpadek či neúspěch. Podnik musí pohotově reagovat a eliminovat hrozby na minimum. Jako hrozbu vnímáme ztrátu významného zákazníka, posílení konkurence, změnu v politické stabilitě nebo pokles ve spotřebě. [1][20] „Hrozby lze klasifikovat podle vážnosti a pravděpodobnosti.“ ([2], s. 91)

U externí analýzy musíme zvážit faktory jako budoucí trendy, ekonomiku, zdroje financování, demografické údaje, právní předpisy. Zde je návaznost na PEST (LE) analýzu. Externí analýza ukazuje příležitosti a hrozby podniku. [15]

Z těchto čtyř charakteristik však pramení i omezení SWOT analýzy. Velmi obtížně se určuje hrozba či příležitost, a zda daná charakteristika je či není silnou stránkou podniku. Cílem analýzy je rozvíjet silné stránky, omezovat slabé, využít příležitosti a eliminovat ohrožení. A také hluboce strukturovaná analýza, která poskytuje užitečné informace. Přínosem je identifikace vnějších a vnitřních faktorů, ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Aplikace SWOT analýzy musí směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů vnějšího a vnitřního okolí podniku. [7]

Faktory externí a interní analýzy okolí podniku se uspořádají do tzv. SWOT matice. Všechny faktory je potřebné posuzovat komplexně, nikoli izolovaně.

Obr. 2.2 SWOT matice

Silné stránky Strenghts (S)	Slabé stránky Weaknesses (W)
Příležitosti Opportunities (O)	Hrozby Treats (T)

Zdroj: BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 155. ISBN 978-80-247-1535-3.

Postup u SWOT analýzy je následující. Vymezíme si faktory v jednotlivých kategoriích (silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti). Faktory umístíme do SWOT matice, posoudíme je z hlediska významnosti a závažnosti. Nakonec navrhneme strategická opatření.

Výsledky SWOT analýzy se hojně využívají při plánování (celopodnikovém a marketingovém) a formulování strategie v oblasti marketingu. Analýza je velmi jednoduchá a snadno realizovatelná. Její výsledky slouží k nalezení souladu mezi podnikovými zdroji, schopnostmi a konkurenčním prostředím, kde firma působí. Na druhé straně jednotlivé faktory jsou hodnoceny subjektivně. Každý člověk v podniku je může vidět odlišným způsobem. [1] SWOT analýza bude účinnější, pokud do její tvorby bude zainteresováno více lidí. Každá osoba nebo skupina lidí podává odlišný pohled a má odlišné zkušenosti. Zaměstnanci nebo stakeholders⁷ mohou poskytnout podstatné informace o příležitostech či možných hrozbách. Tyto informace mohou být důležité pro pozici podniku na trhu i pro budoucnost. Výsledky analýzy mohou být použity pro nalezení nových možností a řešení stávajících problémů. Může být pomocí ní nalezena oblast nebo místo pro změnu. [15]

SWOT analýza může být také rozdělena na dvě samostatné analýzy – analýzu S-W a analýzu O-T. Analýza S-W hledá a hodnotí pouze silné a slabé stránky. Faktory jsou seříděny podle kritérií a pro jejich posouzení je využita třístupňová stupnice. Na druhé straně jsou analyzovány pouze hroby a příležitosti (analýza O-T). Příležitosti posuzujeme podle jejich úspěchu a přitažlivosti. Hrozby podle pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti. [1] „*Při tvorbě strategie je potřeba posoudit bezprostřední významnější vliv externích faktorů na interní faktory firmy.*“ ([1], s. 161.)

K vytvoření formulací rozvojových opatření, jež vychází ze SWOT analýzy můžeme použít rozšířenou analýzu. Jedná se o pokročilejší metodu, která do analýzy integruje další techniky strategické analýzy. Jsou zde identifikována čtyři východiska pro tvorbu strategií.

- S-O strategie, která využívá silné stránky a příležitosti
- W-O strategie překonává slabiny k využití příležitostí
- S-T strategie pracuje se silnými stránkami, za pomoci kterých eliminuje hrozby
- W-T strategie se zabývá problémem kumulace slabých stránek a minimalizací hrozeb. [30]

⁷Stakeholders – jedná se o zainteresované strany v podniku (zákazníci, dodavatelé, partneři, atd.)

3 Charakteristika podniku a jeho činnosti

Následující kapitola bude věnována charakteristice vybraného podniku a představení jeho činnosti. U tohoto podniku bude následně hodnocena konkurenceschopnost na daném trhu. Velikostní vymezení podniku bude provedeno na základě statistického pojetí podle statistického úřadu Evropské unie. Ten, jak bylo dříve zmíněno, dělí podniky na malé, střední a velké, a to podle počtu zaměstnanců. Pro přiblížení hodnoceného podniku jsou dále uvedeny základní údaje, historie a současnost a nakonec předmět podnikání a seznámení s výrobky.

3.1 Základní údaje

Název: Rajnoch nábytek
Vlastník: Edvard Rajnoch
Internetové stránky: www.rajnoch-nabytek.cz

3.2 Historie a současnost firmy

Firma Rajnoch nábytek je dle obecné klasifikace firma malá, má tedy do 49 zaměstnanců, přesněji firma zaměstnává 11 pracovníků. Byla založena v roce 2000 panem Edvardem Rajnochem a jeho ženou. Zpočátku firma působila v pronajatých prostorách, které byly velice spíše vybaveny, firma měla ekonomickou část (kancelář) umístěnou v bytě majitele. V roce 2003 se firmě podařilo koupit vlastní prostory, které již byly dostatečně velké jak pro část výrobní, tak pro část ekonomickou, tedy kanceláře.

V současné době firma působí na trhu 14 let a za tuto dobu si vytvořila poměrně dobré jméno v odvětví, kde působí. Firma spolupracuje s kvalitními dodavateli, se kterými má dlouhodobé vztahy. Podnik se nachází na východě České republiky, přesto že jsou podnikové produkty rozváženy po celé republice, je strategické umístění podniku velice dobré. Umístění firmy je v okrajové části menšího města Třince s rozvinutou infrastrukturou a několik kilometrů od hranice s Polskem a Slovenskem. Zákazníci mají možnost vizualizace vyráběného nábytku ve 3D programu. Firma a především majitel sám si zakládá na kreativitě produktů. Cílem podniku je zejména spokojenost a individuální přístup ke každému zákazníkovi.

3.3 Předmět podnikání

Firma Rajnoch nábytek působí v odvětví výroby nábytku. Hlavním předmětem činnosti firmy je velkoobchod a výroba nábytku. Zaměření je zde především na bytové doplňky, jako

jsou jídelní stoly, lavice, židle, konferenční a noční stolky. Produkty jsou následně dodávány po celé České republice do sítě maloobchodů. Za vedlejší činnost se dá považovat zakázková výroba. V této oblasti se firma zaměřuje na kuchyně, dětské pokoje, vestavěné skříně či postele. Přestože zakázková výroba je pro firmu spíše vedlejší činností, v posledních letech zakázková výroba vzrostla, a to zejména u kuchyní.

Používané materiály

Základním materiálem používaným ve výrobě jsou lamino desky (LDT)⁸, které firma nakupuje od 2 až 3 ověřených dodavatelů. LDT představují nejpoužívanější materiál v oblasti výroby nábytku. Tloušťka materiálu může být různá, nejčastěji se však používá LDT o tloušťce 18 mm. Lamino desky o této tloušťce nakupuje i firma Rajnoch nábytek.

Podnik pro svou výrobu používá také MDF⁹ desky. Tyto desky mají velmi jemnou a homogenní strukturu. Lze je snadno opracovávat a spojovat běžnými lepidly používanými v tomto oboru. Firma Rajnoch nábytek MDF desky používá především jako zadní části (zádové desky) u skříněk a skříní.

Materiál se při výrobě také olepuje plastovou hranou, označovanou jako ABS¹⁰. ABS hrany jsou používány pro dokončení bočních ploch LDT a plní ochrannou funkci. Stejně jako lamino desky i ABS hrany se vyrábí v různých tloušťkách, mezi nejběžnější patří 0,5 a 2 mm. Při výrobě se dále používá kování, jehož dodavatel nabízí doživotní záruku funkčnosti. Firma nabízí více než 100 různých dekorů LDT.

Podnik má ve své nabídce také židle, které nakupuje jako polotovary. Jedná se o kostry židlí, ke kterým je následně dodělán pouze čalouněný sedák v látce, kterou si zákazník vybere ze vzorníku.

Zboží

Kromě vlastní velkoobchodní a zakázkové výroby podnik nakupuje a následně prodává nábytek z masivu. Zboží je nakupováno opět od ověřeného dodavatele z Polska. V této oblasti firma nakupuje především skříně, regály, komody a postele.

⁸ Lamino desky – jádro tvoří dřevotříska, která je polepená laminovacím papírem a následně je zalit melaminovou pryskyřicí.

⁹ MDF = medium density fibreboard

¹⁰ ABS = akrylonitrilbutadienstyren, což je termoplastický kopolymer a patří do skupiny polyesterových plastů

4 Aplikace metod analýzy podnikatelského prostředí

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na aplikaci metod, jež byly popsány v části teoretické. Metody budou aplikovány na výše uvedený podnik a povedou ke zhodnocení konkurenceschopnosti podniku.

4.1 PEST(LE) analýza

PEST(LE) analýza zahrnuje veškeré faktory externího (makro) prostředí podniku. Za pomoci politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů zjistíme, čím je podnik ovlivňován a co tedy působí na jeho konkurenceschopnost.

Politické faktory

Česká republika je demokratickým státem, z čehož vyplývají především výhody, ale také nevýhody. Obecným faktorem, který ovlivňuje všechny podniky a podnikatele je vláda a její stabilita. V České republice můžeme hovořit o stabilně nestabilní vládě a politické scéně. Vlády, jež jsou u moci, často podávají demise nebo jim je vyslovena nedůvěra. Rovněž dochází k častým změnám v oblasti legislativy.

Významným politickým faktorem, který ovlivňuje podnikání je vstup České republiky do Evropské unie (EU) v roce 2004. Na základě tohoto aktu je Česká republika povinna řídit se a přijímat legislativní opatření vydávána orgány EU. Pozitivním dopadem tohoto aktu je především volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu, což podnikům dává velkou možnost zaměřit se na zahraniční obchod. Vstup do Evropské unie s sebou však přinesl i řadu negativ (nevýhod). Česká republika po vstupu do EU byla nucena zvýšit DPH u některých komodit, které byly pod minimální úrovní platnou v EU. Podnikům jsou také diktovány nejružnější podmínky, které musí splnit, aby mohli podnikat. [26]

Ovlivňujícím faktorem je dále daňová politika vlády ČR. Od 1. 1. 2015 platí již tři sazby DPH. Základní sazba je 21 % a uplatňuje se na většinu zboží a služeb. Na hromadnou dopravu, topení, zdravotní péči či ubytovací služby se vztahuje první snížená sazba a to 15 %. Nově byla zavedena i druhá snížená sazba DPH, která činí 10 % a vztahuje se na kojeneckou výživu, knihy, mlýnské výrobky či očkovací látky. [29] Druhá snížená sazba se na vybraný podnik nevztahuje, ale musí být podnikem uváděna na daňových dokladech (fakturách). Velice důležitým faktorem je také postoj vlády ČR k malým a středním podnikům. Vláda

přijala na období 2014 – 2020 operační program na podporu malých a středních podniků. Od roku 2002 je také podpora malého a středního podnikání uzákoněna a to Zákonem č. 47 / 2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. [14] Nespornou výhodou pro MSP představuje podpora jak ze strany vlády, tak i ze strany Evropské unie. MSP mají možnost získat dotace, které mohou investovat například do nových a lepších technologií.

Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů jsou nejdůležitější především tržní ukazatele jako hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace a míra nezaměstnanosti.

Tab. 4.1 Tržní ukazatele

	HDP (v mld. Kč, b.c.)	HDP (meziroční změna, %)	Míra inflace (průměrný roční index)	Míra nezaměstnanosti (v %)
2011	3 823,4	1,7	1,9	6,7
2012	3 845,9	-1,2	3,3	7
2013	3 883,8	-0,9	1,4	7
2014	-	-	0,4	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ČSÚ

Údaje o HDP v mld. Kč ukazují na rostoucí tendenci tohoto ukazatele, avšak meziroční změna HDP zaznamenává od roku 2011 razantní pokles. Již v roce 2011 se tempo růstu HDP začalo zpomalovat a v roce 2012 přešlo do poklesu. Tempo růstu HDP se v roce 2011 začalo zpomalovat zejména z důvodu prohlubující se dlouhodobé krize eurozóny. V roce 2012 se HDP propadlo o 1,2 %, propad byl způsoben především přetrvávajícími úspornými opatřeními vlády a zhoršením příjmové situace domácností. [31] Nejnovější údaje o HDP za 1. čtvrtletí roku 2014 ukazují růst. Tento růst je zapříčiněn zejména zahraničním obchodem a tvorbou hrubého kapitálu.

Míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za daný rok oproti roku předchozímu. Z uvedených údajů lze vyčíst, že nejvyšší míra inflace za poslední čtyři roky byla v roce 2012. Bylo to způsobeno zejména poklesem HDP, růstem cen potravin a nákladů na bydlení. Česká republika se na krátkou dobu ocitla opět v recesi. V roce 2013 následovalo snížení míry inflace na 1,4 %. Příčinou byl nízký růst cen, který byl spojen se slabou poptávkou domácností. V roce 2014 byla inflace velice nízká. V prvním čtvrtletí se její

růst a růst spotřebitelských cen skoro zastavil. Značný podíl na této míře inflace mělo především zlevnění elektřiny.

Míra nezaměstnanosti se ve všech třech letech držela na poměrně stejné hranici. Nárůst nezaměstnanosti vidíme především v roce 2012, kdy příčinou bylo využívání jiných typů pracovních vztahů. V Moravskoslezském kraji, kde firma působí je obecná míra nezaměstnanosti 9,9 %. [16] Politika snižování nezaměstnanosti vlády ČR je v současnosti postavena / zakotvena v dokumentu Strategie Národní politiky kvality v České republice na období let 2011 – 2015. Jedním ze základních cílů tohoto dokumentu je snižování regionální a strukturální nezaměstnanosti a to prostřednictvím rekvalifikací a efektivního systému sociální ochrany. [33]

Velice důležitým ekonomickým faktorem je také měnová politika. Největší změny v této oblasti, které měly následně dopad na podniky, byly v roce 2013 a 2014. V listopadu roku 2013 se Česká národní banka rozhodla zahájit devizovou intervenci a oslabila tak českou korunu vůči euru, kurz koruny vůči euru byl 27 Kč. Tento krok uvítaly především firmy vyvážející (exportéři). Naopak pro podniky, které nakupují a dovážejí produkty ze zahraničí, to znamenalo zvýšení cen. [25] V roce 2014 došlo k dalšímu propadu koruny vůči euru a to na 28 Kč. Měnová politika se vztahuje i k vybranému podniku, který byl z důvodu devizové intervence nucen zvýšit ceny, některých svých produktů.

Poslední ekonomický faktor, který může ovlivnit vybraný podnik je kupní síla obyvatelstva České republiky. Kupní síla českých domácností se v roce 2014 podle studie společnosti Incoma Gkf v evropském žebříčku propadla na 26. pozici. Pokles kupní síly obyvatel České republiky začal v roce 2011 a byl ještě více prohlouben intervencí České národní banky v roce 2013. Obyvatelé ČR tak v loňském roce měli o 47 % finančních prostředků méně než ostatní obyvatelé Evropy. Kupní síla je také rozdílná v jednotlivých krajích České republiky. Index kupní síly Moravskoslezského kraje je 89,8 %, oproti tomu hlavní město Praha má index kupní síly více než 130 %. Pokles kupní síly je způsoben především poklesem reálných příjmů domácností. [27]

Sociální faktory

Demografický vývoj v posledních letech zaznamenává stárnutí populace. Zvyšuje se průměrný věk i index stárí. Pro vybraný podnik je důležitý demografický vývoj především v krajích, kde jsou prodávány jeho výrobky. Nejdůležitější skupinou osob, nakupující u firmy

Rajnoch nábytek, je věková skupina 15 – 64 let. Jednotlivé kraje a jejich počet obyvatel za rok 2013 jsou uvedeny v tabulce (4.1). Za poslední tři roky se podstatně zvýšil počet osob ve věku 65 let a více. Vzájemný poměr mezi ekonomicky aktivním a neaktivním obyvatelstvem se zhoršuje a přibývá osob ekonomicky neaktivních. V roce 2012 ubylo osob v produktivním věku (15 – 64 let) a to o 74,6 tisíc osob, byl to však menší úbytek než v roce 2011. V roce 2013 se věková skupina 15 – 64 let snížila dokonce o 79 tisíc osob. Naopak věková skupina 65letých a starších osob narůstá a to již od poloviny 80. let 20. století. V roce 2012 byl jejich podíl na celkové populaci 16,8 %. Pokles osob v ekonomicky aktivním věku pokračoval i v roce 2013. Tento pokles byl způsoben zejména nepravidelnou věkovou strukturou, která je zapříčiněna zejména úbytkem nově narozených dětí. Stárnutí obyvatelstva má následně dopad i na ekonomiku a tedy i na podniky. Zvyšuje se hranice let odchodu do důchodu, stát je nucen vynakládat vyšší výdaje na starobní důchody.

Tab. 4.2 Počet obyvatel

	Počet obyvatel	Z toho		Věková struktura
	Celkem	Muži (%)	Ženy (%)	15-64 let (%)
Česká republika	10 512 400	49,10	50,90	67,62
Moravskoslezský kraj	1 221 832	48,97	51,03	68,39
Středočeský kraj	1 291 816	49,37	50,63	67,78
Karlovarský kraj	301 726	49,31	50,69	68,07
Jihočeský kraj	636 611	49,26	50,74	67,48
Plzeňský kraj	572 687	49,46	50,54	67,57
Ústecký kraj	826 764	49,42	50,58	67,85
Liberecký kraj	438 594	49,05	50,95	67,49
Královéhradecký kraj	552 946	49,13	50,87	66,54
Pardubický kraj	516 440	49,38	50,62	67,30

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ČSÚ

Životní úroveň ve srovnání s ostatními zeměmi EU je v České republice na velmi nízké úrovni. Způsobeno je to především nepříznivou ekonomickou situací, která způsobuje pokles čistých příjmů domácností a snižuje se tak jejich kupní síla.

Životní styl obyvatel ČR je v současné době charakteristický především velkou zadlužeností českých domácností. Mnoho domácností dnes žije tzv. na dluh, půjčky a úvěry se vztahují nejen na obvyklé produkty (auto, bydlení), ale zejména na zboží spotřební

(televize, počítač, dovolená). Celková zadluženost domácností v roce 2013 vůči bankovním a nebankovním institucím dosáhla 1,3 bilionů Kč. Největší zadluženost je v oblasti hypotečních úvěrů. Schopnost splácet své závazky je v České republice oproti zbytku EU poměrně nízká. V roce 2014 však zadlužení na spotřebu a bydlení kleslo, naopak vzrostla zadluženost ostatních potřeb. [17] Vybraný podnik je zadlužeností českých domácností ovlivněn především tehdy, pokud bude růst neschopnost občanů splácet své závazky. Především pokud to budou závazky týkající se bydlení.

Technologické (technické) faktory

Hlavní technologické faktory, které mohou firmu Rajnoch nábytek ovlivňovat, jsou používané stroje, inovace v oblasti materiálů a strojů a oblast komunikačních či internetových technologií.

Internetová stránka (web) firmy slouží především pro prezentaci a ukázkou produktů, které podnik vyrábí. Stránka je dostupná již půl roku v nové podobě a to za pomoci internetového prohlížeče. Web byl vytvořen externí firmou na zakázku a nyní je spravován majitelem firmy.

Z hlediska technologií a strojů vybraný podnik k výrobě používá spíše starší stroje, tedy stroje starší 5 a více let. V současnosti by již mohly být nahrazeny stroji lepšími, výkonnějšími a modernějšími. Jediný stroj, který by mohl být považován za novější technologii je olepovačka hran, která byla zakoupena v roce 2013.

Do technologických faktorů mohou být zařazeny také náklady na energie a technologie související s její úsporou. V podniku jsou k práci využívány tři stolní počítače a dva notebooky. Dle statistiky spotřebuje notebook o 80 % méně energie než stolní počítač. [26] Stolní počítače podniku jsou již poněkud zastaralejší, tudíž při výměně starých stolních počítačů za nové notebooky by firma získala nejen lepší technologie, ale mohla by také ušetřit náklady na spotřebu energie.

Legislativní faktory

Podnikání je ovlivněno řadou právních úprav a zákonů. Mezi dva nejdůležitější zákony České republiky, které se vztahují na podnik, je Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a dále Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Na základě živnostenského zákona smí majitel firmy podnikat jako fyzická osoba a vlastní živnostenské oprávnění.

Od 1. 1. 2015 došlo ke změně daně z příjmů, přesněji ke změně tohoto zákona, nově se jedná o Zákon č. 267/2014 Sb., o daních z příjmu. Jedná se například o tyto změny: lhůta pro roční zúčtování záloh na daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti se prodlužuje do 31. března nebo zavedení oznamovací povinnosti fyzických osob pro příjem osvobozený od daně, pokud překročí částku 5 miliónů Kč. Změna proběhla také u zákona o dani z přidané hodnoty, nyní je to Zákon č. 196/2014 Sb., o dani z přidané hodnoty. Zde je nově zavedena třetí sazba DPH, která je 10 %.

Nově nařízení vlády č. 204/2014 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém prostředí (původně: Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.). Na základě tohoto nařízení dochází k navýšení minimální měsíční mzdy na 9 200 Kč a minimální hodinová mzda se navyšuje na 55 Kč. [34] Podnik zaměstnává 11 pracovníků, řídí se tedy také zákoníkem práce – Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Ekologické (environmentální) faktory

Faktory ekologické, jež mohou ovlivňovat podnik, jsou faktory jako životní prostředí, jeho ochrana a s tím spojená legislativa nebo využívání obnovitelných a neobnovitelných zdrojů.

Na životní prostředí, jeho ochranu a ekologii obecně se v České republice klade důraz zejména po vstupu do Evropské unie. Snahou EU je podnítit malé a střední podniky k tomu, aby se zavázaly uplatňovat udržitelný rozvoj, který povede k růstu konkurenceschopnosti EU. Na MSP mohou být však v této souvislosti kladeny vysoké nároky. Vznikl tak program na pomoc MSP při dosahování souladu s právními předpisy v oblasti životního prostředí. [25]

Vybraný podnik je povinen dodržovat příslušnou legislativu, která se týká oblasti ekologie. Jedná se zejména o Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a změně některých dalších zákonů a Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší. Zákonem o odpadech a ochraně ovzduší se vybraný podnik musí řídit proto, že při opracování materiálu vzniká odpad. Tento odpad nesmí být spalován – návaznost na zákon o ochraně ovzduší. Odpad, který firma vyprodukuje, musí být tedy odvezen na sběrný dvůr – zákon o odpadech.

Neobnovitelné zdroje jako pralesní dřeviny přímo k výrobě nábytku využívány nejsou. Avšak k vytápění budovy v zimním období firma používá uhlí. Podnik vlastní tři automobily, které spalují naftu (produkt ropy). V podniku jsou tedy spotřebovávány dva druhy neobnovitelných zdrojů – uhlí a nafta (ropa). V případě, že by podnik uplatňoval udržitelný rozvoj, mohly by být dva zmíněné neobnovitelné zdroje nahrazeny obnovitelnými. Vytápění budovy může probíhat pomocí solární energie. Firma by mohla získat dotace na solární panely, za pomoci kterých by ušetřila mimo jiné také na elektřině. Automobily mohou být v současnosti nahrazeny těmi, které jsou poháněny elektřinou.

Firma dbá na životní prostředí také pomocí recyklace, kdy veškerý vzniklý odpad je řádně recyklován. Obalový materiál využívaný firmou je rovněž recyklovatelný.

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro určení zda a do jaké míry je podnik konkurenceschopný, je potřebné znát nejdůležitější konkurenty v odvětví, možnost vstupu nových firem, zda existují substituty a nakonec jaká je vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů (zákazníků). K tomuto slouží právě Porterův model pěti konkurenčních sil.

Konkurence v odvětví

V současné době existuje celá řada malých zejména místních stolařství či truhlářství, které vyrábí nábytek ať už na zakázku či sériově. Na druhé straně působí na trhu i velké společnosti, které nabízejí typizovaný nábytek, jenž je produktem hromadné výroby. Velké společnosti mají navrch nad malými a středními podniky hlavně možností nízkých cen a rychlou dostupností produktů.

Na základě dotazníkového šetření u zákazníků a konzultace s majitelem firmy byly vymezeny nejvýznamnější konkurenti firmy Rajnoch nábytek. Dle CZ-NACE se dané odvětví řadí do zpracovatelského průmyslu – Výroba nábytku.

Konkurenty podniku můžeme zařadit do skupiny malých podniků, přesto že některé mají více zaměstnanců než vybraná firma. Tito konkurenti působí rovněž v Moravskoslezském kraji a jedná se o tyto podniky: BRADOP.com, s. r. o.; ARTEN BOHEMIA, s. r. o.; Kuchyně Glušný a SPIDO nábytek, s. r. o. Následuje krátká charakteristika konkurenčních podniků.

BRADOP.com, s. r. o.

- Firma působí na trhu již 14 let, sídlí v Žihle (Jablunkov)
- Výroba a distribuce nábytku v České republice a Slovenské republice
- Prodej sedacích souprav, křesel, matrací a kusových koberců
- Internetové stránky: www.bradop.cz

ARTEN BOHEMIA, s. r. o.

- Podnik je na trhu již od roku 1998, sídlí v Dolní Lomné
- Velkoobchod a výroba nábytku, zakázková výroba
- Nábytek je vyráběn z lamina a masivu

- Internetové stránky: www.arten.cz

SPIDO nábytek, s. r. o.

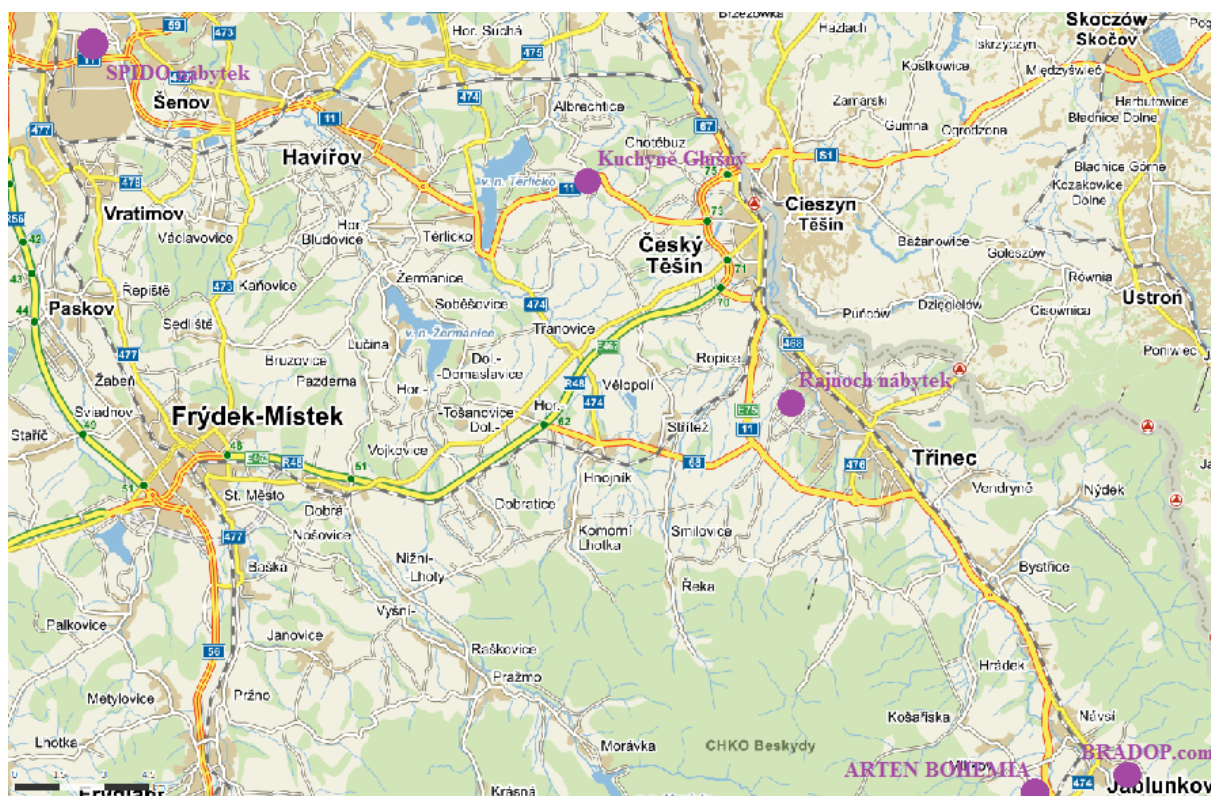
- Tato firma působí na trhu od roku 1989, sídlí v Ostravě, v části Kunčičky
- Výroba sériového nábytku z lamina
- Vybavení interiéru, dekorace, umělé květiny, obrazy
- Internetové stránky: www.spido-nabytek.cz

Kuchyně Glušný

- Výroba nábytku, zejména kuchyní, kuchyňských linek a vestavěných skříní, sídlí v Českém Těšíně
- Zakázková výroba
- Možnost 3D návrhu, zaměření a montáž
- Internetové stránky: www.kuchynemorava.eu

Umístění (sídla) podniků v regionu vůči firmě Rajnoch nábytek jsou naznačena na obrázku 4.1.

Obr. 4.1 Umístění hlavních konkurentů



Zdroj: vlastní zpracování dle <http://mapy.cz/>

První tři konkurenti jsou významní konkurenti především v oblasti velkovýroby nábytku. Firma Kuchyně Glušný představuje konkurenci v zakázkové výrobě v Moravskoslezském kraji, ale jedná se o jeden podnik z mnoha. Sídli zde mnohem více firem, jež se zabývají zakázkovou výrobou nábytku a mohou tak pro podnik p. Rajnocha představovat konkurenci.

Největším konkurentem je firma BRADOP.com, s. r. o., která v posledních letech dosáhla velkého růstu. Rozšířili vlastní výrobu, dováží nábytek i z jiných zemí a v letech 2010 až 2012 získali dotaci na projekt Zvýšení adaptability a konkurenceschopnosti zaměstnanců společnosti. BRADOP.com, s. r. o. sídlí několik kilometrů od vybraného podniku, činnost podniku je zaměřena zejména na výrobu a velkoobchod s nábytkem. Nábytek firma distribuuje do maloobchodů po celé České republice a právě proto představuje největší konkurenci pro firmu Rajnoch nábytek v oblasti velkoobchodu. V zakázkové výrobě však firma může také tvořit značnou konkurenci. BRADOP.com, s. r. o. vyrábí nábytek, jenž může nahradit výrobu na zakázku, kterou nabízí firma Rajnoch nábytek. Tento konkurent vyrábí

typizovaný nábytek do dětských či obývacích pokojů a může tak představovat levnější variantu zakázkové výroby.

Tab. 4.3 Cenové srovnání produktů

	Rajnoch nábytek	BRADOP.com, s. r. o.
Název produktu	Cena v Kč (s DPH)	Cena v Kč (s DPH)
Konferenční stolek	1 695,-	1 392.-
Jídelní stůl	3 653.-	3 679.-
Počítačový stůl	1 845.-	2 595.-
Postel z masivu	3 897,-	6 521.-
Komoda	3 531.-	3 125,-

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z internetových stránek firem

Pro srovnání s konkurencí je důležité srovnání cen, na základě toho podnik může zjistit, zda je oproti konkurenci ve výhodě, co se týče ceny. V tabulce 4.3 je provedeno srovnání cen několika produktů, ve kterých se oba podniky shodují. Údaje v tabulce naznačují, že podnik Rajnoch nábytek má u dvou produktů vyšší cenu než jeho konkurent, u jednoho produktu je cena skoro stejná a u zbylých dvou produktů je cena konkurenčního produktu vyšší. Cenový rozdíl není příliš vysoký, ale může u zákazníka představovat klíčový faktor. Z hlediska ceny je na tom firma Rajnoch nábytek stejně jako její konkurent.

Rovněž pokud by byla sestavena tabulka, v níž by byl srovnán sortiment výše vybraných produktů, bylo by zjištěno, že firma Rajnoch nábytek je v této oblasti ve značné nevýhodě. Sortiment vybraných produktů firmy je značně menší než konkurenta. Ten zákazníkům nabízí opravdu velkou škálu možností nejen u výše srovnaných produktů, ale i u dalších. Z hlediska šířky i hloubky sortimentu vlastní konkurenční výhodu opět konkurenční podnik BRADOP.com, s. r. o. Konkurent disponuje lepšími technologiemi a stroji, například vlastní robota pro paletizaci – robot určený pro manipulaci s materiálem. Zaměstnáno je zde i více pracovníků, kteří se specializují na vybranou oblast – product manager, vedoucí skladu, grafik. Firma rovněž distribuuje do více maloobchodních prodejen a má zřízenou vzorkovou prodejnu. Všechny tyto faktory mohou být důvodem větší konkurenceschopnosti.

V předchozí podkapitole jsou uvedeny jednotlivé vnější faktory, které ovlivňují vybraný podnik. V technologických faktorech je uvedena – mimo jiné – také internetová stránka firmy

Rajnoch nábytek. V porovnání s internetovou stránkou konkurenta (BRADOP.com, s. r. o.) podnik opět zaostává. Internetová stránka firmy je sice nová, ale poněkud nedokončená. Vzhledem ke skutečnému sortimentu, který firma nabízí je toho na internetové stránce poměrně málo. Zákazník – v případě návštěvy webu – nemá k dispozici všechny produkty, jeho možnosti výběru jsou omezeny. Může tak dojít k tomu, že zákazník stránku opustí a s velkou pravděpodobností navštíví stránku konkurenční firmy, která mu nabídne větší možnost výběru.

Konkurence v zakázkové výrobě je poměrně široká. V každém kraji, kam vybraná firma dováží nábytek, nalezneme alespoň jednu firmu zabývající se zakázkovou výrobou nábytku. V zakázkové výrobě u malých podniků lze poměrně špatně srovnávat konkurenci. Důvodem je špatná dostupnost informací o produktech konkurenta.

Substituční produkty

Substituty, jež mohou nahradit nábytek z lamina (LDT), představují zejména nábytek z palet, plastu, kovu, ratanový nábytek, případně z materiálu podobnému laminu. Všechny zmíněné substituty představují pro firmu Rajnoch nábytek ohrožení, především u alternativ levnějších.

Nábytek z palet je současným velice rozšířeným trendem. Jedná se jednoduchou a levnou alternativu ke klasickému nábytku z lamina. Palety jsou volně dostupným zbožím a návod jak z nich sestavit nábytek je k nalezení na internetu. Paletový nábytek je výhodnou alternativou zejména pro mladé lidi, kteří mohou ještě studovat nebo začínat pracovat ve svém prvním zaměstnání po ukončení školy, a nemají tak dostatek peněz na nábytek lepší a dražší.

Plast je současným nejpoužívanějším materiálem ve všech oblastech. V oblasti výroby nábytku jde opět o levnou alternativu vůči nábytku z lamina. Nové technologie umožňují vyrábět plastový nábytek pevnější a odolnější. Velkou výhodou plastu je jeho barevná a tvarová rozmanitost. V nábytkářském průmyslu plast převažuje u židlí, stolků a skříněk. Současným trendem je plastový nábytek v interiéru. Dříve byl však využíván spíše jako venkovní nábytek, jenž je lehký a tedy snadno přemísitelný.

Rozšířeným substitutem v tomto odvětví je také kov. Kovový nábytek je využíván k venkovním účelům, ale rovněž v interiéru. Jedná se zejména o židle, stoly a postele. Kov je

možno různými způsoby ohýbat a tvarovat. Na trhu tak nalezneme kovový nábytek, který může připomínat až umělecké dílo.

Poslední alternativou je nábytek ratanový. Ratan je liána rostoucí v jihovýchodní Asii v pralese. Ratanové dřevo je velmi lehké a ohebné. Výhodou ratanového nábytku je tedy jeho lehkost. Naopak velkou nevýhodou je jeho cena. Ratanový nábytek je poměrně drahou alternativou. Často se tak můžeme setkat s umělým ratanem, který je levnější a také odolnější než přírodní ratan. Nábytek z umělého ratanu je využíván hlavně ve venkovních prostorách.

Nově vstupující firmy

Výroba nábytku v České republice výrazně vzrostla zejména na počátku devadesátých let. Tento nárůst představoval v roce 1994 více než polovinu. Počet prodaných kusů nábytku od roku 1994 neustále stoupal, narůstal také počet nových firem v tomto odvětví. Výrazný pokles produkce nábytku nastal až v období hospodářské krize v roce 2009 a znovu v roce 2012.

V loňském roce výroba nábytku v České republice mírně vzrostla, důvodem byl zejména rostoucí export nábytku do zahraničí. V roce 2014 byl vyroben nábytek přibližně v hodnotě 38,8 miliard korun. [24] O rok dříve (2013) to bylo o pět procent méně. Velká část výrobků však není prodána na tuzemský trh, ale je exportována do zahraničí. Tržby v tomto odvětví jsou také na vzestupu. Dal by se tedy předpokládat zájem o odvětví a vstup nových firem.

Vstup do odvětví s sebou přináší také určité bariéry. V odvětví výroby nábytku je hlavní překážkou kapitálová a investiční náročnost. Jedná se o náklady vynaložené na výstavbu nebo pronájem objektu, nákup potřebných strojů a materiálů.

Podniky v tomto odvětví jsou ohroženy zejména dováženým nábytkem. Ten se do České republiky dováží převážně z Polska a Číny. Tuzemské podniky jsou dováženými produkty ohroženy z důvodu ceny. Dovážený nábytek bývá často velice levnou alternativou, které tuzemské podniky mohou jen stěží konkurovat.

Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci firmy Rajnoch nábytek se dělí do dvou skupin, a to maloobchodní firmy a koneční zákazníci. Zákazníci ze skupiny maloobchodních firem tvoří převážnou a

nejdůležitější část odběratelů. Maloobchodní firmy odebírají produkty jak z velkoobchodní činnosti, tak i ze zakázkové výroby. Hlavní maloobchodní odběratelé jsou uvedeni v následující tabulce.

Tab. 4.4 Hlavní odběratelé podle výše obrátu

	Hlavní odběratelé dle výše obrátu pro rok 2014	Sídlo (město a kraj)
1.	NAPOBYT, s. r. o.	Karlovy Vary (Karlovarský kraj)
2.	LEGATO, s. r. o.	Mělník (Středočeský kraj)
3.	Alena Paulová	Domažlice (Plzeňský kraj)
4.	LINAKO Klatovy, s. r. o.	Klatovy (Plzeňský kraj)
5.	Václav Švarc	Jablonec nad Nisou (Liberecký kraj)

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů

Odběratelé ze skupiny konečných zákazníků jsou převážně z Moravskoslezského kraje, kde firma působí. Tito koneční zákazníci mají možnost sjednat si schůzku v sídle firmy a projednat veškeré své požadavky osobně. Pro obě skupiny zákazníků je postup u zakázkové i velkoobchodní výroby stejný. Zákazník (odběratel) učiní objednávku e-mailem, telefonicky nebo osobně v sídle firmy. Následuje zpracování objednávky a u velkoobchodní činnosti ihned výroba. U zakázkové činnosti ještě před výrobou probíhá tvorba návrhu a kalkulace. Z výroby je produkt dopraven k zákazníkovi, v případě zájmu je u zakázkové výroby možná také montáž.

Vyjednávací síla obou skupin zákazníků je silná u zakázkové výroby, kdy produkty jsou navrhovány a vyráběny přesně podle představ zákazníka. Ten uvede veškeré své požadavky, na základě kterých je vytvořen návrh. Návrh může být dále upravován zákazníkem, čímž může být ovlivněna i cena a poté začíná výroba. Vliv odběratele je zde tedy poměrně silný. Zákazník jako jednotlivec (konečný zákazník) však nemůže diktovat veškeré podmínky. Jedná se zejména o dobu dodání, dobu montáže, slevy. Zde je vyjednávací síla jednotlivce velice malá, zákazník je nucen akceptovat možnosti firmy. Větší vyjednávací sílu mají maloobchodní podniky, pokud odebírají výrobky nebo zakázky pravidelně či ve větším množství. Při odebrání většího množství má zákazník možnost sjednat si například slevu. Největší vyjednávací sílu mají hlavní odběratelé uvedeni v tabulce 4.4.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou pro každý podnik důležitým faktorem a u podniku p. Rajnocha tomu není jinak. Firmě je dodáván zejména materiál potřebný k samotné výrobě, kostry židlí plus látky na čalounění, dvířka a nábytek z masivu. Firma Rajnoch nábytek udržuje se svými dodavateli dlouhodobé vztahy a na jejich základě má smluvně dané ceny. Ceny, za které podnik nakupuje, nejsou dodavatelem zvyšovány ani snižovány, jsou stabilní. V případě zvyšování cen probíhá vyjednávání mezi firmou a dodavatelem. Podnik pracuje s kvalitními a léty ověřenými dodavateli, kteří v tomto odvětví nabízí nejnížší ceny. Dodavatelé vybraného podniku mohou být rozděleni do pěti skupin a hlavně s těmito dodavateli firma spolupracuje.

Tab. 4.5 Pět skupin hlavních dodavatelů

	Předmět dodávky	Dodavatelská firma / y	Sídlo
1.	Výrobní materiál (lamino, kování, atd.)	Dřevotrust, a. s.	Český Těšín
		Demos trade, a. s.	Ostrava
		JAF HOLZ spol. s r. o.	Vyškov
		BELMEB	Izdebnik - Polsko
2.	Látky na čalounění	Jardex	Žory - Polsko
3.	Dvířka	POLSTAR	Slovensko
4.	Nábytek z masivu	Dariusz Klupsz	Polsko
5.	Kostry židlí	Brzost Sp. z o. o.	Lezajsk - Polsko
		Jardex	Žory - Polsko

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů

Firma z části také využívá outsourcing, a to v podobě výroby noh k jídelním lavicím. Tento polotovár podnik nakupuje od dodavatele místo, aby jej sám vyráběl. Důvodem je absence stroje k výrobě a nakoupení polotovaru od dodavatele je podstatně levnější než výroba v podniku.

Již výše je uvedeno, že firma udržuje dlouhodobé vztahy s dodavateli a má smluvně dané ceny. Vyjednávací síla dodavatelů tedy není příliš velká. Na dodávku základního materiálu potřebného k výrobě má firma více dodavatelů a nakupuje vždy u toho, který má nižší ceny. Pouze u tří dodavatelů je možno říci, že je na nich firma závislá – nemá na daný materiál / polotovár / zboží dalšího dodavatele. Zde můžeme říci, že vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká. Tato vyjednávací síla se může projevit v případě, kdy firma Rajnoch nábytek nebude řádně hradit své závazky. Dodavatelé si následně mohou určovat

podmínky o dodávkách a jejich termínech. Dodávky mohou být také zastaveny úplně a poté by se firma ocitla v nelehké situaci. Jedná se o dodavatelské firmy POLSTAR, Dariusz Klupsz a Jardex (pouze látky).

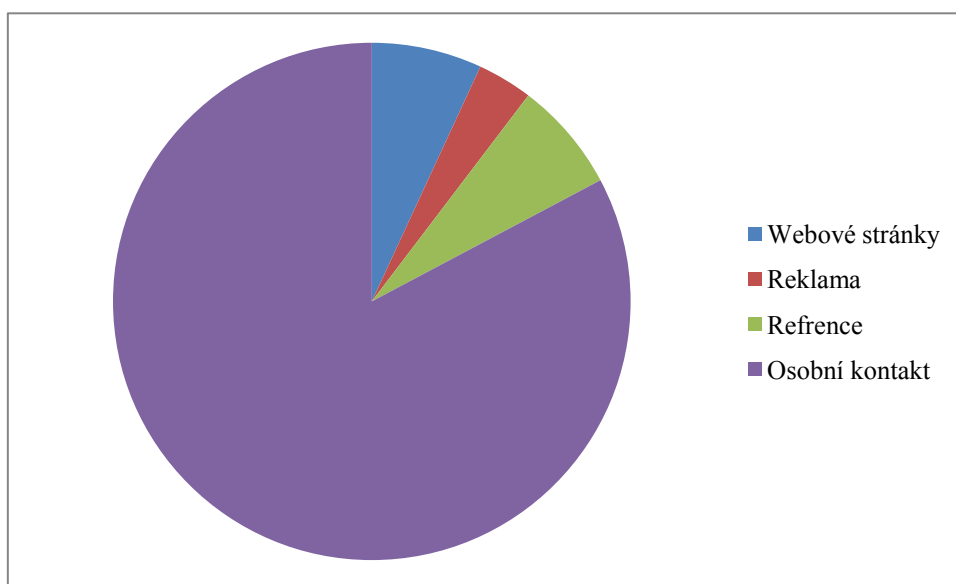
4.3 Dotazník spokojenosti zákazníků

V následující části bude provedeno vyhodnocení dotazníků, jehož cílem bylo zjistit celkovou spokojenost zákazníků firmy Rajnoch nábytek. Dotazník byl určen zejména pro odebírající maloobchodní podniky, z důvodu větší návratnosti než u konečných zákazníků. Do dotazníkového šetření bylo zapojeno celkem 42 maloobchodních odběratelů. Dotazník vyplnilo 29 zákazníků, tedy přibližně 68 % všech zúčastněných.

V dotazníku bylo sestaveno celkem 13 otázek. Pět otázek – první tři a poslední dvě – slouží spíše jako podklad pro určení konkurenceschopnosti a postavení firmy na trhu. Zbylých osm otázek se týká spokojenosti zákazníků s firmou Rajnoch nábytek. Dotazník viz Příloha č. 2.

Otázka č. 1 Jak jste se o firmě dozvěděli?

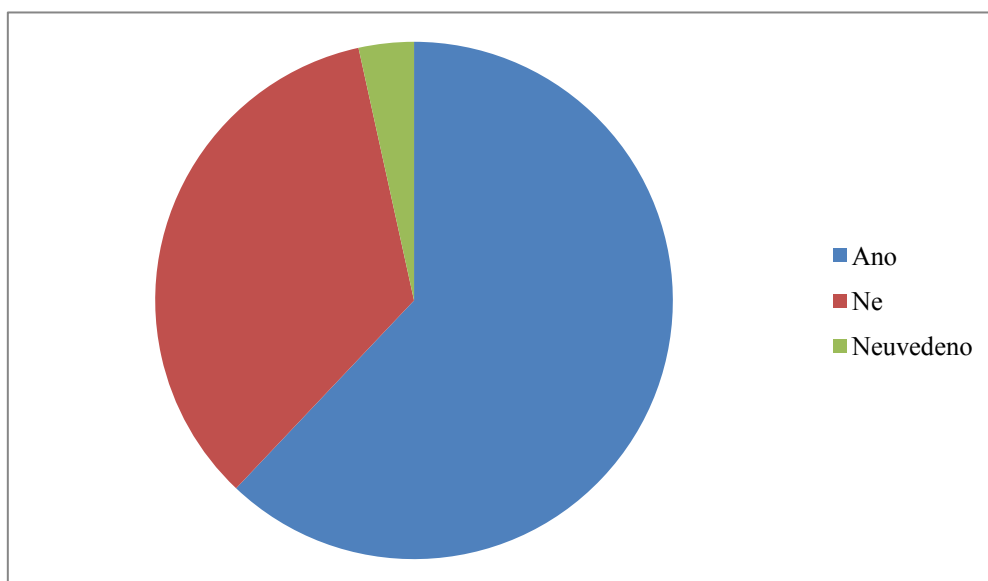
Graf. 4.1 Jak jste se o firmě dozvěděli?



Pomocí první otázky bylo zjištěno, z jakého zdroje se poprvé zákazníci dozvěděli o firmě Rajnoch nábytek. Zákazníci měli na výběr čtyři možnosti. Z grafu 4.1 je patrná převaha osobního kontaktu. Většina oslovených zákazníků se tedy o firmě dozvěděla osobním setkáním s majitelem firmy panem Rajnochem. Sám majitel upřednostňuje tento způsob získávání nových zákazníků.

Otázka č. 2 Navštívili jste již nové firemní internetové stránky?

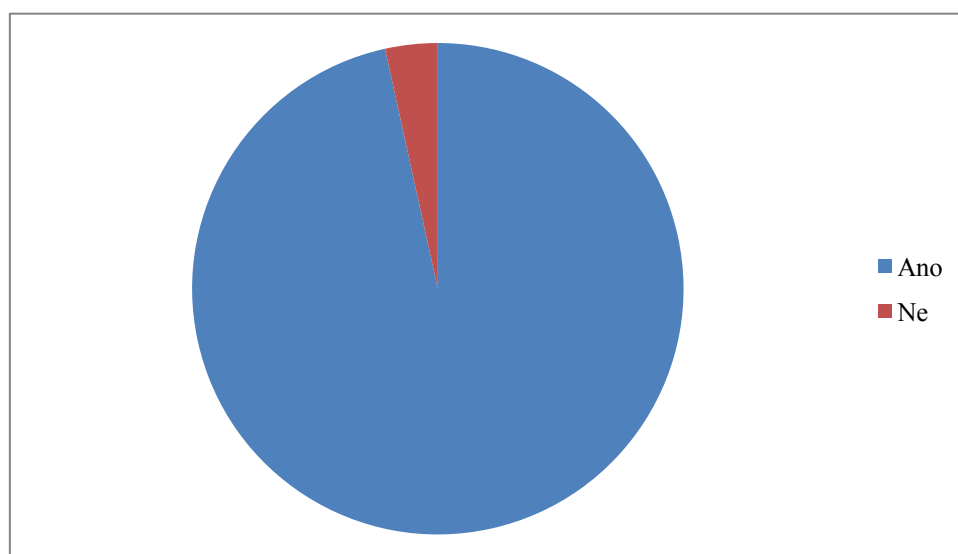
Graf 4.2 Navštívili jste již nové firemní internetové stránky?



Druhá otázka byla zaměřena na internetové stránky a jejich návštěvnost dotazovanými zákazníky. Dvě třetiny zákazníků stránku již navštívili, avšak celá jedna třetina zatím nikoli. Způsobeno to může být zejména tím, že firma má stránku poměrně nedokončenou a tudíž na ni zákazníci neupozorňuje. Internetová stránka je nově spuštěná a zákazníci o jejím spuštění nemusí vědět.

Otázka č. 3 Jste pravidelným zákazníkem?

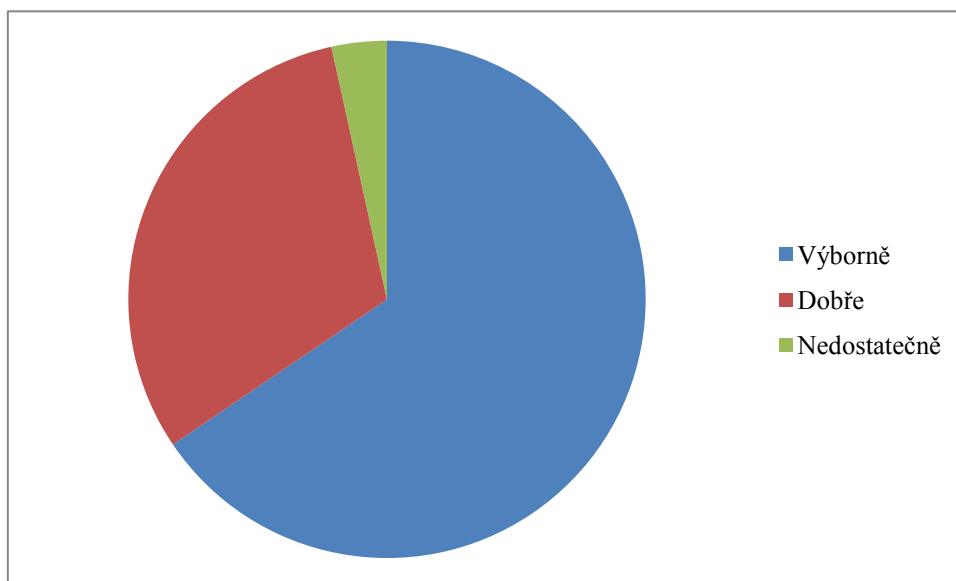
Graf 4.3 Jste pravidelným zákazníkem?



Pravidelnost v odběru zboží u maloobchodních odběratelů je pro firmu velice důležitá. S pravidelnými zákazníky je budován dlouhodobý vztah, ze kterého následně mohou plynout slevy, vstřícnost v rychlejším dodání zboží nebo možnost delší doby splatnosti závazků. Z grafu 4.3 je patrné, že dotázaní zákazníci jsou z 99 % zákazníky pravidelnými.

Otázka č. 4 Jak hodnotíte nabídku produktů?

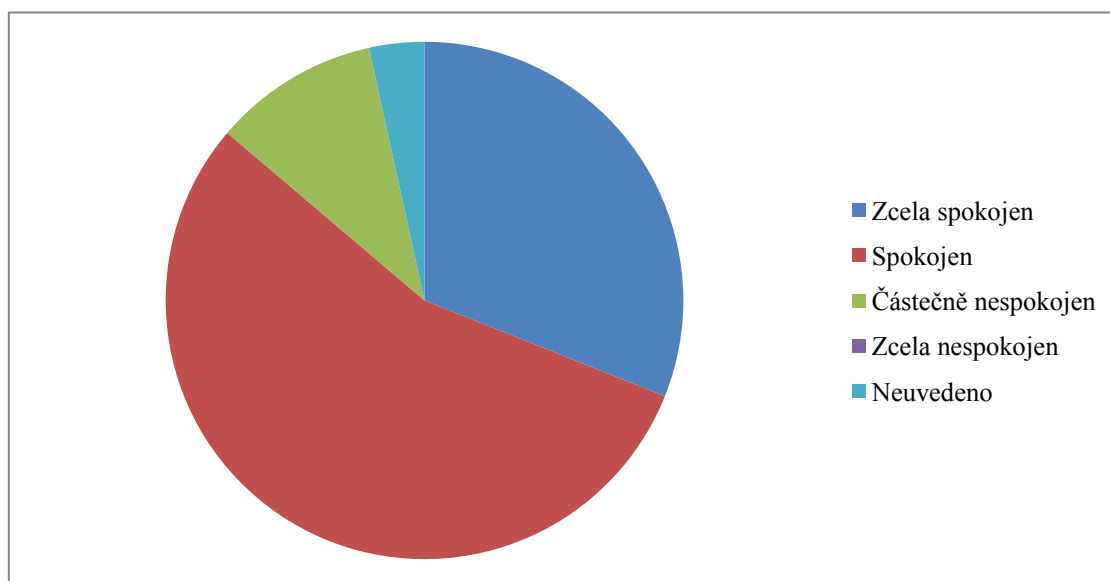
Graf 4.4 Jak hodnotíte nabídku produktů?



Otázka, zda jdou zákazníci spokojeni s nabízenými produkty firmy je důležitá z hlediska případného rozšíření či zúžení sortimentu. Z grafu 4.4 je zřejmé vysoké hodnocení nabídky na výbornou. Většina zákazníků je tedy spokojena s rozsahem nabídky. Na druhou stranu přibližně jedna třetina odběratelů hodnotí nabídku pouze dobře. Pravděpodobně by tedy uvítali rozšíření nabídky o další produkty. Pokud by firma provedla průzkum na téma - Jaké další produkty by zákazníci uvítali?, mohlo by dojít ke zvýšení poptávky.

Otázka č. 5 Jak jste spokojeni s cenou produktů?

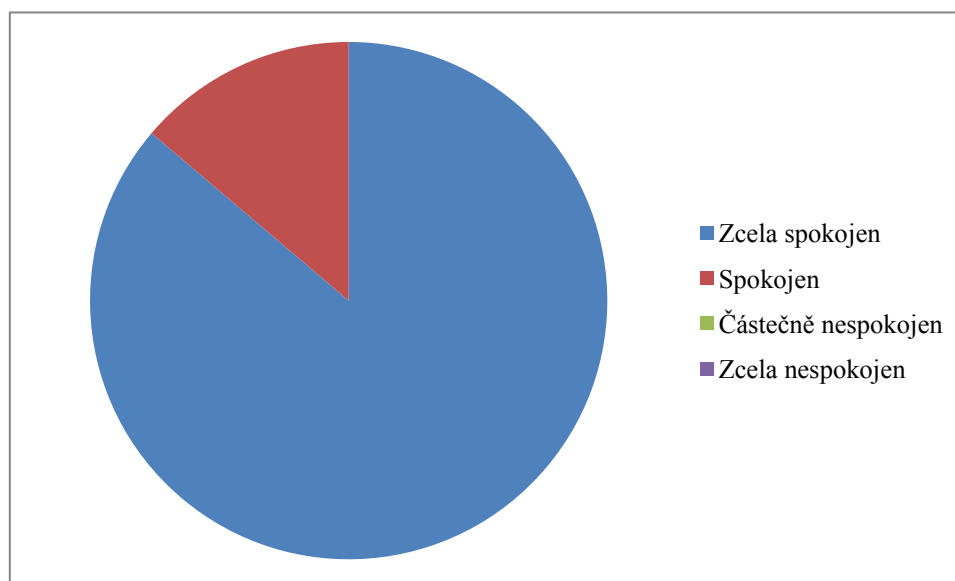
Graf 4.5 Jak jste spokojeni s cenou produktů?



Na základě této otázky bylo zjištěno, jak jsou zákazníci firmy spokojeni s cenou produktů, ať už se jedná o velkoobchodní produkty nebo zakázkové. Zákazník, jenž by byl nespokojen s cenami, nebyl mezi dotázanými ani jeden, což ukazuje na dobrou cenovou politiku firmy. To dokazuje i více než 60% spokojenost dotázaných s cenami.

Otázka č. 6 Jak jste spokojeni se spoluprací s firemními zaměstnanci?

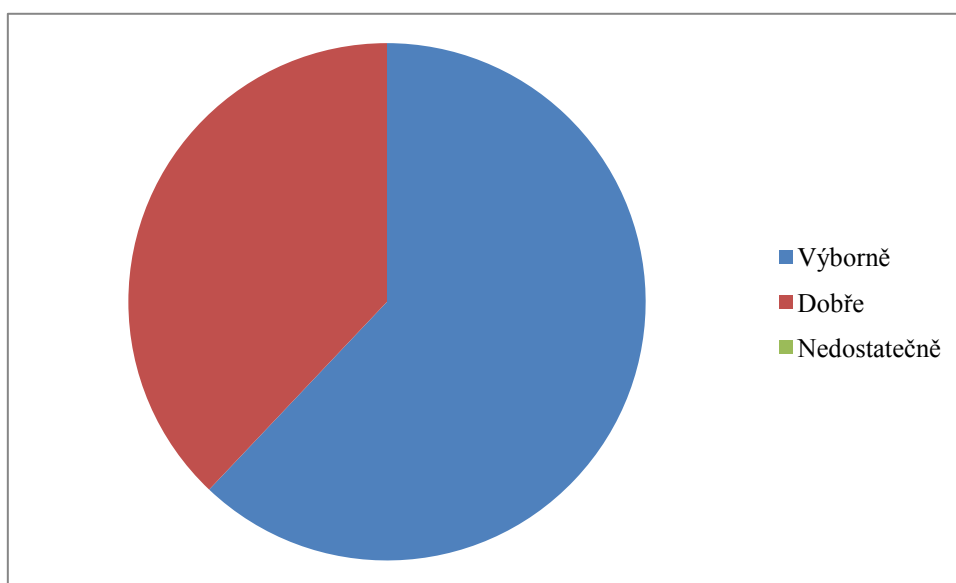
Graf 4.6 Jak jste spokojeni se spoluprací s firemními zaměstnanci?



Zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, ať už telefonicky či osobně, jsou pro firmu a následně spokojenost zákazníků klíčoví. Pokud by se zákazník setkal s nepříjemným a odmítavým pracovníkem firmy byl by pravděpodobně nespokojen. Tato nespokojenost může následně vést ke ztrátě zákazníka a jeho získání je velice náročné – nejen z hlediska nákladů. Graf 4.6 dokazuje, že si firma zakládá na seriózním a příjemném vystupování svých pracovníků.

Otázka č. 7 Jak hodnotíte rychlost vyřízení objednávky?

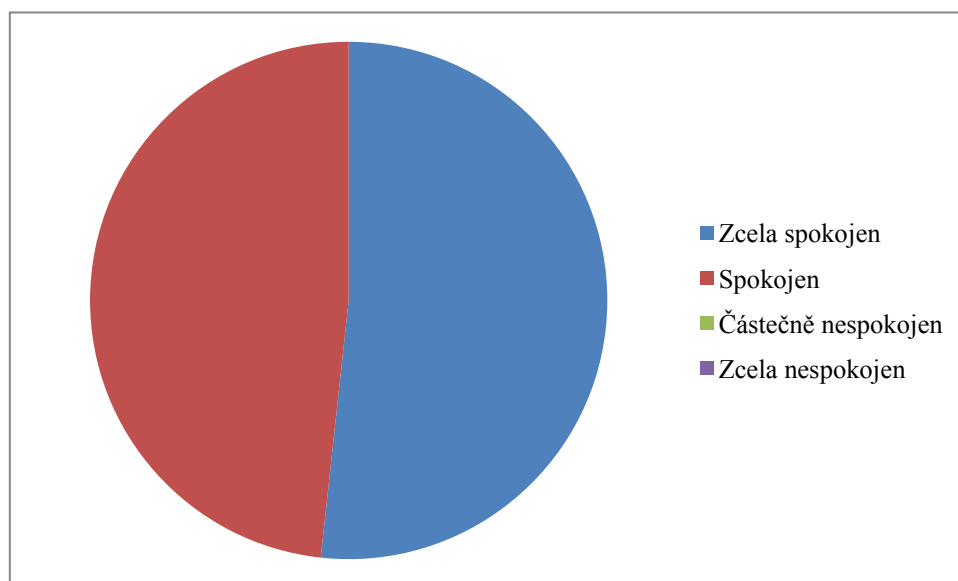
Graf 4.7 Jak hodnotíte rychlost vyřízení objednávky?



Zákazníci měli u této otázky zhodnotit, jak jsou spokojeni s rychlostí vyřizování objednávek. Tato doba je opět u zákazníků často klíčová a rozhodující při výběru dodavatele (výrobce). Z dotázaných zákazníků ani jeden není s rychlostí vyřizování úplně nespokojen, což je pro firmu dobrý ukazatel. Velká část dotázaných zákazníků je s rychlostí vyřízení objednávky velmi spokojena, není zde tedy předpoklad, že by z tohoto důvodu přešli ke konkurenci. Naopak skupina, která vyřízení hodnotí pouze dobře, může mít tendenci přecházet ke konkurenci. Zejména v případě, kdy jim konkurence nabídne rychlejší vyřízení. Mezi těmito dvěma skupinami není příliš velký rozdíl. Firma by se tak měla zaměřit na to, zda existují možnosti rychlejšího vyřízení objednávek.

Otázka č. 8 Jak jste spokojeni s kvalitou produktů?

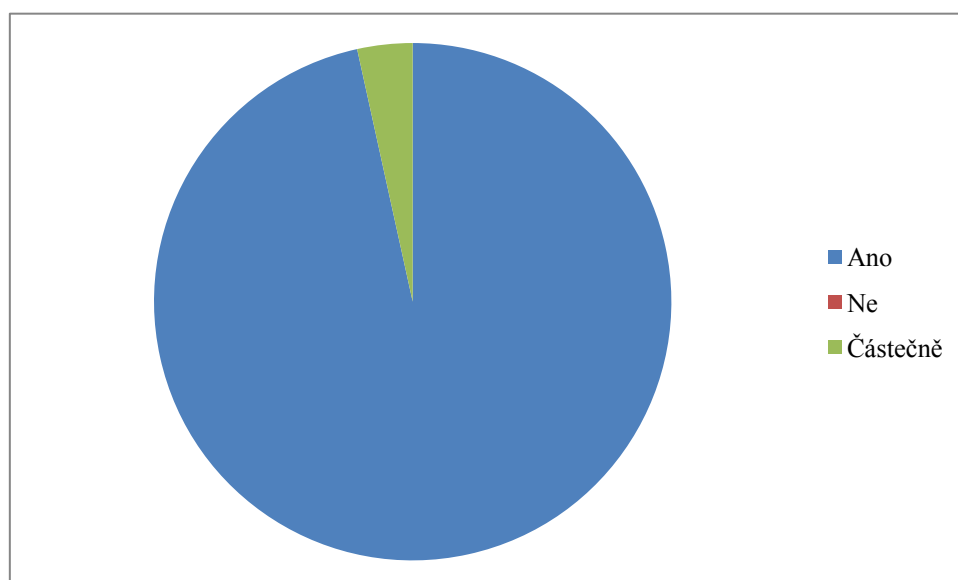
Graf 4.8 Jak jste spokojeni s kvalitou produktů?



Kvalitní výrobky a zboží jsou základem konkurenceschopnosti a rovněž spokojenosti zákazníků. Kvalitou se zde míní hlavně odolnost a výdrž materiálu a kování. Firma si sama zakládá na kvalitě, odebírá materiál a zboží pouze od ověřených dodavatelů. Výsledky dotazníkového šetření ukazují na výborné hodnocení kvality produktů firmy. Je možno říci, že podnik je vnímán jako kvalitní výrobce nábytku.

Otázka č. 9 Jste spokojeni s řešením problémů a reklamací?

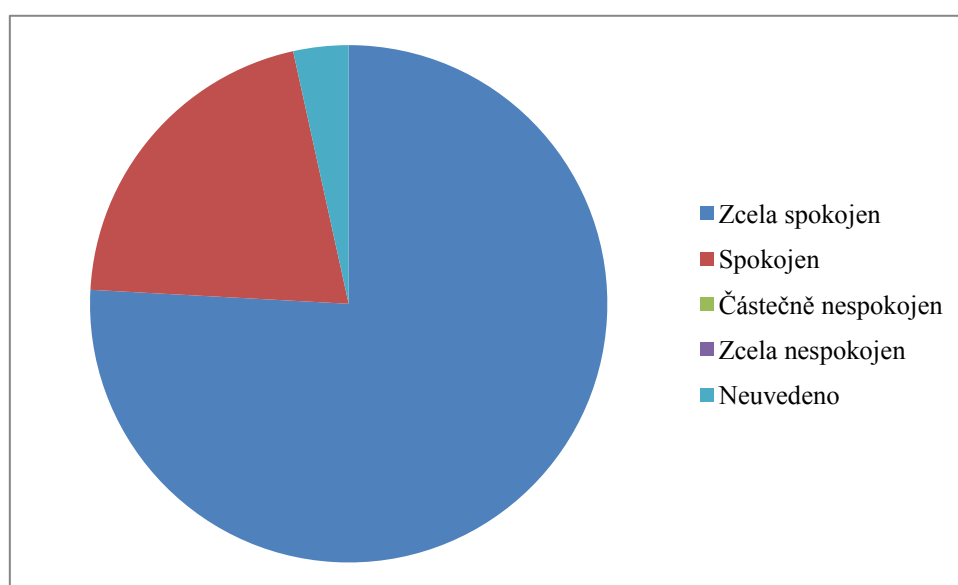
Graf 4.9 Jste spokojeni s řešením problémů a reklamací?



Reklamáce představují v současnosti nejčastější důvod ztráty zákazníka, zejména pokud se jedná o neuznané reklamáce. Firma Rajnoch nábytek se snaží uspokojit své zákazníky i v této oblasti. Tento fakt je zřejmý rovněž z grafu 4.9, který ukazuje téměř 100 % spokojenost při řešení problémů a reklamací. Pouze jediný zákazník je v této oblasti spokojen jen částečně. Způsobeno to může být například pozdním vyřízením reklamáce, neuznanou reklamací nebo špatným řešením problémů.

Otázka č. 10 Jak jste spokojeni s doprovodnými službami (doprava, montáž)?

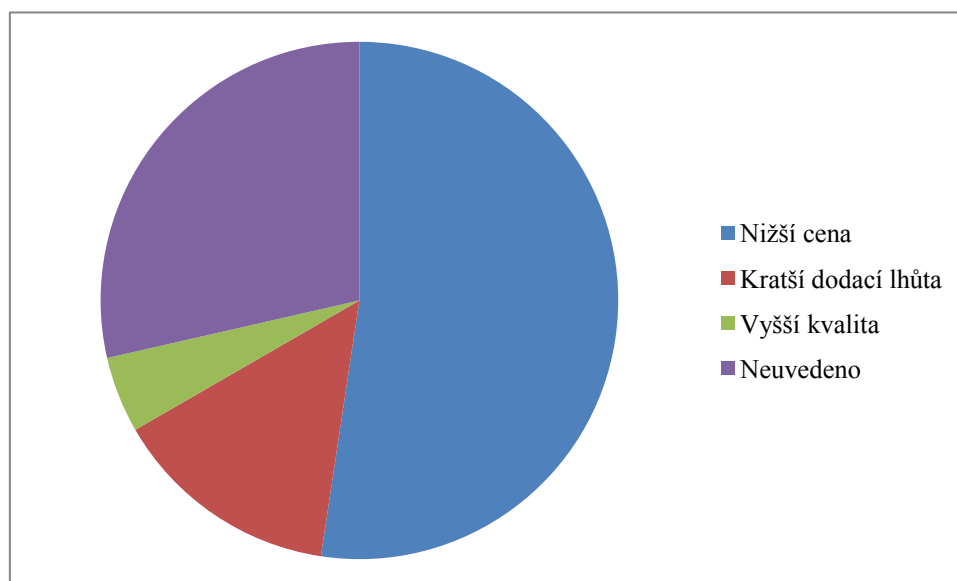
Graf 4.10 Jak jste spokojeni s doprovodnými službami (doprava, montáž)?



Doprovodnou službu, jako je doprava, firma nabízí již od začátku svého působení. Montáž firma začala zákazníkům nabízet až v posledních letech, kdy se zaměřila na zakázkovou výrobu. Firma Rajnoch nábytek se zákazníkům snaží vyhovět u obou doprovodných služeb. Zákazníci mají možnost, hlavně u montáží, určit si termín a to buď přesný, nebo alespoň přibližný. Samotný graf ukazuje velkou spokojenost s těmito službami.

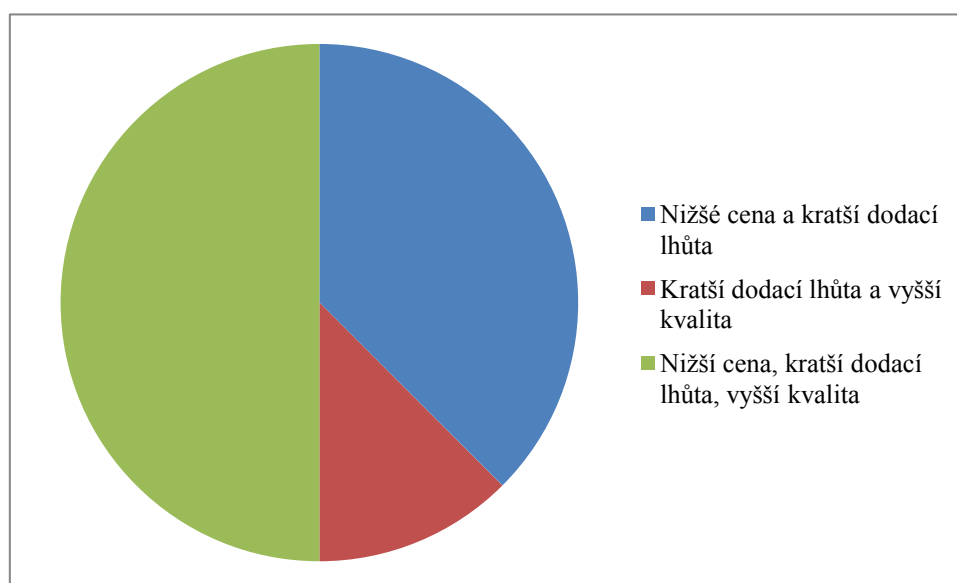
Otázka č. 11 Které důvody by Vás vedly k přechodu ke konkurenci?

Graf 4.11 Které důvody by Vás vedly k přechodu ke konkurenci? – jedna možnost



Pomocí otázky č. 11 byly zjištěny důvody odchodu zákazníka ke konkurenci. Zákazníci mohli vybírat ze tří možností a mohli uvést také možností více. Graf 4. 11 ukazuje výsledky dotazníků pro jednu možnost. Pouze jednu možnost uvedlo 15 zákazníků z celkových 29. Většina zákazníků by tedy přešla ke konkurenci z cenových důvodů. Firma Rajnoch nábytek by měla sledovat ceny konkurence a snažit se být na podobné úrovni.

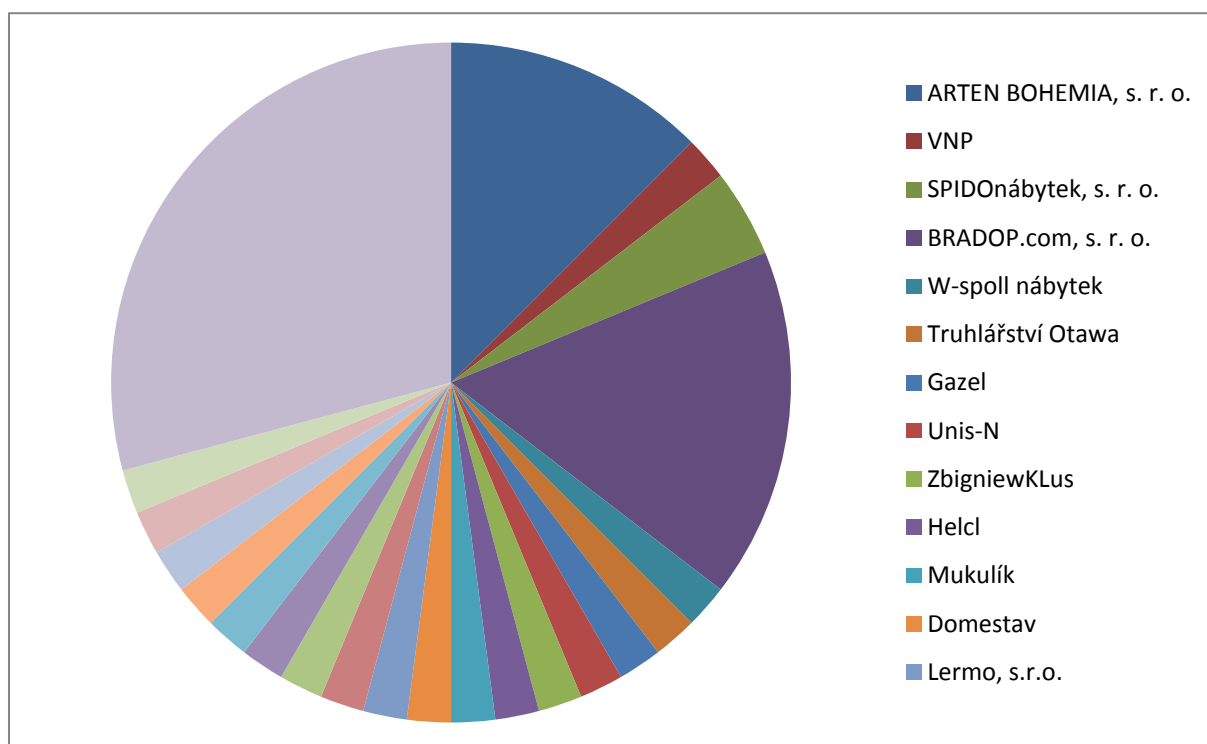
Graf 4.12 Které důvody by Vás vedly k přechodu ke konkurenci? – více možností



Zákazníci měli možnost uvést i více možných důvodů. Více důvodů uvedlo jen 8 zákazníků, což není ani 20 % všech dotázaných. Firma těmto výsledkům nemusí klást až tak velký význam, ale je potřebné brát je v úvahu a případně zjistit příčinu uvedených důvodů. Z grafu je patrné, že zákazníci jako hlavní důvody uvádějí nižší cenu a kratší dodací lhůtu, což koresponduje s grafem předchozím. Tyto dva faktory firma může ovlivnit pouze částečně. Dodací lhůta se odvíjí od rychlosti a množství výroby. Cena se odvíjí od více ukazatelů, jako je zvyšování daňové sazby, intervence ČNB, inflace, apod. Odpověď u této otázky neuvedlo celkem 6 zákazníků.

Otázka č. 12 Jaké další firmy jako je Rajnoch nábytek znáte?

Graf 4.13 Jaké další firma jako je Rajnoch nábytek znáte?



Zákazníci zapojení do dotazníkového šetření měli uvést podobné firmy jako je podnik Rajnoch nábytek. Cílem bylo zjistit, jakými podniky může být firma Rajnoch nábytek ohrožena. Uvedených firem je poměrně mnoho, nejvýznamnější jsou dva konkurenti – BRADOP.com, s. r. o. a ARTEN BOHEMIA, s. r. o.. Tyto firmy jsou již uvedeny výše v Portrově modelu. Většina zákazníků neuvedla žádnou podobnou firmu. Dalo by se tedy předpokládat, že firma Rajnoch nábytek je něčím výjimečná a podobných firem je málo.

Otázka č. 13 Doporučili byste firmu pana Rajnocha?

Poslední otázka se týkala doporučení, což je rozhodující faktor u spokojenosti zákazníků. Všichni zákazníci, kteří vyplnili dotazník, by firmu Rajnoch nábytek doporučili. Toto je velice příznivý ukazatel pro firmu. Na základě výsledků této otázky je možno usuzovat spokojenost zákazníků s firmou po všech stránkách. Doporučení, které zákazníci mohou poskytnout, může firmě pomoci získat nové zákazníky a tím nové zakázky. Došlo by tak ke zvýšení tržeb a firma by si mohla dovolit snížit ceny, což by zákazníci podle výsledků dotazníkového šetření, uvítali.

Shrnutí dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou zákazníci firmy Rajnoch nábytek spokojeni. V hodnocení jednotlivých otázek dosáhla firma velice uspokojivých otázek. Zákazníci jsou všeobecně spokojeni, pouze u několika málo zákazníků byla zaznamenána spokojenost o něco nižší. Způsobeno to může být různými faktory, které by firma měla zjistit například dalším dotazníkovým šetřením, případně rozhovorem přímo se zákazníky.

Dotazník rovněž ukázal skutečnost, že firma na tom vzhledem ke konkurenci není úplně nejhůř. Oslovení zákazníci uvedli pouze několik firem, které by pro firmu Rajnoch mohly představovat konkurenci. Mnoho zákazníků neuvádělo žádného konkurenta, s odůvodněním, že podobnou firmu jako je ta pana Rajnocha neznají. Můžeme z toho usuzovat, že firma je ve své činnosti jedinečná. Svou činnost uzpůsobuje potřebám svých zákazníků, veškeré produkty přiveze přímo k zákazníkovi a v případě zájmu provede i montáž.

4.4 Srovnání vybraných finančních ukazatelů

Podkapitola pojednává o vybraných finančních ukazatelích, jako jsou tržby, náklady, rentabilita tržeb, zisk. Finanční ukazatele podniku budou následně srovnány se situací v odvětví CZ-NACE 31 - Výroba nábytku.

Tržby

Firma Rajnoch nábytek zaměřuje svou činnost na výrobu nábytku, budou tedy zhodnoceny ukazatele z tohoto odvětví. Tržby představují v každé firmě příjem peněžních prostředků z prodeje výrobků, zboží a služeb v daném účetním období. Představují jeden ze základních ukazatelů, jenž je vstupem pro další finanční ukazatele. Tržby jsou v každé oblasti podnikání nejdůležitější. Tržby (přesněji bazické indexy) v odvětví Výroby nábytku a tržby firmy jsou uvedeny v tabulce 4.6.

Tab. 4.6 Tržby

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby v odvětví – bazický index ¹¹	100	101,5	98,5	104,7	117,7
Tržby firmy v tis. Kč	16 076	12 430	8 651	9 075	9 291
Tržby firmy - Bazický index	100	77,32	53,81	56,45	57,798
Tempo růstu tržeb firmy (%)	-	-22,68	-30,40	4,90	2,38

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ČSÚ a interních údajů firmy

Tržby v odvětví rostou od roku 2010, kdy v předchozích dvou letech došlo k výraznému snížení z důvodu ekonomické krize. Tento trend, zejména za poslední rok, je způsoben například zvýšeným exportem nábytku do zahraničí. Údaje v tabulce představují souhrn tržeb z přímého vývozu a tržeb domácích. Domácí tržby jsou nižší než ty z vývozu. Dle údajů

¹¹ Bazický index-porovnává následné roky (běžné období) se stavem v prvním roce (základní období)

Českého statistického úřadu domácí tržby dokonce v roce 2014 poklesly oproti roku předchozímu.

Údaje v tabulce naznačují jasný pokles tržeb firmy Rajnoch nábytek od roku 2010, největší pokles dokonce v roce 2012. Důvodem mohl být hospodářský útlum v České republice a na firmu mělo také vliv oslabení koruny vůči euru. Tržby se v roce 2012 snížily zejména z důvodu oslabení domácí poptávky. Domácí poptávka byla sražena konsolidací veřejných rozpočtů a také poklesem reálné mzdy. V následujících letech vzrostly výdaje na konečnou spotřebu a tržby rovněž.

Náklady

Náklady odvětví, ve kterém firma působí, jsou důležité pro zhodnocení jeho konkurenceschopnosti. Pokud by firma měla příliš vysoké náklady, tak i ceny produktů by byly vyšší a konkurenceschopnost podniku by mohla být nižší. Náklady představují důležitý ukazatel hospodaření firmy a to nejen z důvodu konkurenceschopnosti. Mohou být ovlivněny různými faktory, jako jsou ceny, mzdy, daňové zatížení nebo špatné hospodaření v podobě plýtvání. Vývoj celkových nákladů za poslední tři roky ukazuje tabulka 4.7.

Tab. 4.7 Náklady a počet aktivních podniků

	2010	2011	2012	2013	2014
Náklady odvětví v mil. Kč	36 648	35 403	34 737	-	-
Počet aktivních podniků v odvětví	7 292	8 241	8 116	-	-
Náklady firmy v tis. Kč	14 996	11 570	8 043	8 274	8 396
Tempo růstu nákladů firmy	-	-22,85	-30,48	2,87	1,47

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ČSÚ a interních údajů firmy

Objem nákladů klesá již od roku 2009, kdy byl pokles největší. Pokles i v dalších letech byl zapříčiněn racionalizací a úspornými opatřeními, jež byly vynuceny ekonomickou krizí. V tabulce je také uveden počet aktivních podniků v jednotlivých letech.

V přepočtu nákladů na 1 podnik jsou výsledky následující: v roce 2010 to bylo v průměru 5 025 782 Kč, v roce 2011 4 295 959 Kč a v roce 2012 4 280 064 Kč.

Z tabulky je zřejmý pokles nákladů firmy Rajnoch nábytek v letech 2010 až 2012. V porovnání s průměrnými náklady na jeden podnik v odvětví má firma náklady více než dvojnásobně vyšší. Při porovnání tempa růstu tržeb a nákladů firmy, pak v letech 2011 a 2012 došlo ke snížení tržeb a snížení nákladů ve stejném poměru. V posledních dvou letech je však tempo růstu tržeb o 1 až 2 procentní body vyšší než tempo růstu nákladů.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb a je někdy označována jako zisková marže. Vývoj ukazatele je ovlivněn změnou cen, změnou nákladů a kurzovými rozdíly. Rentabilita tržeb (ROS) se liší u podniků v různých odvětvích. Je vhodné ukazatel posuzovat v kontextu s obratem podniku. Výpočet ukazatele je možný dvěma variantami. První obsahuje zisk před zdaněním (EBIT) a druhá zisk po zdanění (EAT). Pro výpočet tohoto ukazatele u firmy Rajnoch nábytek bude použit zisk před zdaněním (EBIT). Výpočet rentability tržeb firmy viz Příloha č. 1. Vývoj ukazatele v odvětví a firmě ukazuje tabulka 4.8.

Tab. 4.8 Rentabilita tržeb v %

	2010	2011	2012	2013	2014
ROS v odvětví (po zdanění)	3,15	3,54	4,19	-	-
ROS firmy (před zdaněním)	6,71	6,91	7,03	8,83	9,64
ROS firmy (po zdanění)	5,44	5,60	5,69	7,15	7,80

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ČSÚ a interních údajů firmy

Z důvodu hospodářské krize až do roku 2010 rentabilita tržeb měla klesající tendenci. Od tohoto roku má rentabilita rostoucí tendenci. Tento trend se odvíjí od rostoucích tržeb v odvětví. [18] [19]

Hodnota ukazatele ROS je velmi závislá na odvětví a pohybuje se v rozmezí 2 % až 50 %. Požadovaná hodnota by měla být nad 10 %, čehož firma nedosáhla ani v jednom z uvedených období. Této hodnotě se přiblížila jen v minulém roce (2014). Avšak v porovnání s průměrnou hodnotou ukazatele v odvětví je na tom firma velice dobře. Při porovnání hodnot v období let 2010 – 2012 je zřejmé, že rentabilita tržeb podniku je přibližně o polovinu větší než v odvětví. Na základě výsledků ROS je možno říci, že se firmě daří vytvářet z tržeb více zisku. Tento ukazatele vyjadřuje „hospodárnost“, resp. nepřímo vyjadřuje snížení nákladů nebo zvýšení cen efektivním způsobem. Můžeme tedy říci, že se firma stává od roku 2010 více konkurenceschopnou. I samotné odvětví se stává více konkurenceschopné, protože průměrná hodnota ROS roste.

Zisk firmy

Zisk je jedním ze základních ekonomických ukazatelů a je součástí důležitých poměrových ukazatelů. Je to rozdíl mezi celkovými výnosy, které firma získala, a celkovými náklady, které firma musela vynaložit. Zisk vzniká v případě, kdy výnosy převyšují náklady.

Tab. 4.9 Zisk

	2010	2011	2012	2013	2014
Zisk v tis. Kč	1 079	860	608	801	895
Tempo přírůstku v %	-	-20,35	-29,26	31,81	7,23

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů firmy

Firma zaznamenala v letech 2010 až 2012 pokles zisku. Způsobeno to mohlo být poklesem tržeb. Tempo růstu v těchto letech značně pokleslo. Naopak v následujícím roce nastal razantní růst ukazatele. V roce 2014 bylo tempo růstu pomalejší, důvodem mohlo být zvýšení nákladů oproti roku předchozímu.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza představuje nejdůležitější metodu, která je využívána ke zhodnocení konkurenceschopnosti. Tato metoda shrnuje veškeré poznatky předešlých metod a poskytuje podklady, na základě kterých, je možno tvrdit jak si vybraný podnik stojí v konkurenčním prostředí. Metoda nám také dává podklady pro případné návrhy a doporučení, která mohou firmě zvýšit konkurenční schopnost. Výsledkem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky vychází z analýzy samotného podniku a jeho nejbližšího okolí, příležitosti a hrozby vychází z analýzy makro okolí podniku.

Silné stránky

Silnou stránkou firmy jsou dlouhodobé vztahy s dodavateli, se kterými má firma smluvně dané ceny. S dodavateli souvisí a i další silná stránka a to, že firma spolupracuje s více dodavateli a není tak závislá pouze na jediném.

Z dotazníkového šetření rovněž vyplývá jedna silná stránka a to v podobě jedinečnosti firmy Rajnoch nábytek. Jedna třetina oslovených zákazníků neuvedla žádnou firmu, která by nabízela podobné produkty jako podnik Rajnoch nábytek. Firma svou činnost v maximální míře přizpůsobuje požadavkům konečného zákazníka i v jednotlivých elementech nábytku, kdy firma reaguje i na požadavky změny velikosti, dezénu, čalounění.

Pravidelní zákazníci jsou ukazatelem toho, že firma má zajímavé produkty, o které mají zákazníci zájem. Lze také na základě pravidelnosti odběru říci, že podnik má dobré postavení na trhu.

Na základě porovnání ukazatelů v předchozí podkapitole byla zjištěna další silná stránka podniku a to rychlejší růst tržeb než je růst nákladů. To je pro firmu velice dobrý ukazatel, pokud si firma tento potenciál udrží i v následujících letech, může to pro ni znamenat značný růst do budoucna.

Slabé stránky

Na základě analýzy konkurence v odvětví, kde firma působí, byly vymezeny dvě slabé stránky. První je internetová stránka firmy, která na první pohled působí zajímavě, ale její obsah je velice omezený. Při prohlídce stránky zákazník může nabýt dojmu, že firma má pouze takto omezený sortiment a vyhledá stránku konkurenčního podniku.

Druhou slabou stránkou vzhledem ke konkurenci je absence vzorkové prodejny, případně kuchyňského studia. Firma vlastní pouze prostory, kde je umístěna výroba, a dále má pronajatý sklad. Zákazníci tak nemají možnost shlédnout firemní produkty a chybí jim tak materiální podklad k nákupu. Firma Rajnoch nábytek nabízí ukázkou své práce pouze na fotografiích. Vytvoření vzorkové prodejny by tak mohlo přivést firmě další zákazníky a tím lepší postavení na trhu. Na druhou stranu vzorková prodejna by pravděpodobně zvýšila poptávku, na což firma není momentálně vybavena. Firma by byla nucena rozšířit výrobu, což by přineslo další výdaje a investice, které by se firmě nemusely vrátit.

Slabou stránku představují rovněž zastaralé technologie i vzhledem ke konkurenci. Firma disponuje z 90% staršími stroji, což bylo zmíněno v PESTLE analýze. Zastaralejší stroje jsou více náchylné k poruchám a může dojít k jejich častějšímu výskytu. V případě opakovaných oprav bude firma nucena vynakládat finanční prostředky na tyto opravy, které by jinak mohla investovat. U této slabé stránky se nejedná pouze o stroje, ale také o nákladní automobil, kterým se rozváží nábytek k zákazníkům. Nákladní automobil je značky Mercedes Benz, je starý 10 let najeto má přibližně 516 000 km. Automobil je využíván minimálně jedenkrát do týdne, kdy je zboží rozváženo k zákazníkům. Také se často využívá k přepravě materiálu od dodavatele do firmy. Vyskytují se časté poruchy nákladního auta, od začátku roku 2015 bylo již pětkrát v servise z důvodu poruchy. Tyto časté poruchy mohou způsobit zpoždění dodávek zboží k zákazníkům a následně se může objevit nespokojenost zákazníků.

Příležitosti

V letošním roce budou vyhlašovány výzvy pro podání žádostí na získání finančních prostředků z operačních programů na podporu podnikání na období let 2014-2020. Firma Rajnoch nábytek má tak příležitost zažádat si o finanční prostředky, které by ji pomohly zvýšit konkurenční postavení na trhu. Podporu by firma mohla žádat v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, kam v rámci prioritní osy 2 spadá program Technologie. Tento program poskytuje MSP prostředky na nákup strojů, zařízení nebo pořízení patentových licencí. Dotace je poskytována maximálně ve výši 20 mil. Kč na projekt a výše dotace se odvíjí od počtu zaměstnanců. Firma Rajnoch nábytek spadá do kategorie „do 49 zaměstnanců“ a získala by tak 45 % podpory. Projekt však musí spadat do podporované ekonomické činnosti (CZ-NACE). Toto vymezení však bude definovat až příslušná výzva programu k předkládání projektů. Tyto finanční prostředky by firma mohla využít v případě rozšiřování výroby z důvodu zvýšené produkce.

Majitel firmy podniká jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění. Příležitostí tedy může být změna fyzické osoby na právnickou v podobě společnosti s ručením omezeným. Od 1. 1. 2014 není zapotřebí vložit do podniku minimálně 200 000 Kč, dnes stačí už jen 1 Kč. Firma by tak mohla získat investora v podobě společníka / společníků, kteří by firmě poskytli finanční prostředky na nové technologie či rozšíření výroby. Tito společníci by ovšem do podniku museli vložit více finančních prostředků než je 1 Kč.

Hrozby

Hrozbu pro vybraný podnik představuje opětovná intervence České národní banky, tedy oslabení české koruny vůči euru. Firma dováží 30 až 40 % materiálu na výrobu a zboží ze zahraničí. Tudíž tento akt by pravděpodobně vyvolal nutnost zvýšení cen v případě dovážených produktů či materiálu ze zahraničí.

Podnik je rovněž ohrožen neustále se měnící legislativou v České republice. Jedná se zejména o daňovou legislativu, jako je DPH, které bylo změněno v posledních dvou letech. Naposled v roce 2015, kdy byla přidána třetí sazby DPH. V případě změny DPH, hlavně jejího navýšení, by firma byla nucena rovněž zvýšit ceny a mohla by tak přijít o zákazníky.

Ohrožení pro firmu znamená také vstup nových firem do odvětví. Důvodem vstupu do odvětví je zejména možnost získání podpory od státu nebo Evropské unie v podobě dotací pro začínající podniky, podniky s výrazným potenciálem.

Obr. 4.1 SWOT matice

<p><i>Silné stránky:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobé vztahy s dodavateli • Více dodavatelů • Jedinečnost produktů • Pravidelní zákazníci • Rostoucí tržby 	<p><i>Slabé stránky:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Internetová stránka • Absence vzorkové prodejny / kuchyňského studia • Zastaralé technologie
<p><i>Příležitosti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotace z EU • Změna fyzické osoby na právnickou 	<p><i>Hrozby:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervence ČNB • Změna legislativy • Firmy s dotační podporou

5 Návrhy a doporučení

V následující kapitole budou uvedeny návrhy a doporučení pro firmu Rajnoch nábytek, které by ji umožnily rozvoj do budoucna a také zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Na základě shrnutých poznatků ve SWOT analýze může být o firmě smýšleno jako o konkurenceschopné. Její silné stránky představují konkurenční výhody. Pokud firma využije potenciál svých konkurenčních výhod, může se její konkurenceschopnost ještě zvýšit. Dobré postavení na trhu a v konkurenci však snižují slabé stránky. Je potřebné, aby se firma zaměřila na jejich eliminaci. Návrhy a doporučení tak představují shrnutí poznatků získaných v praktické části bakalářské práce a možnosti jak posílit silné stránky a odstranit, nebo alespoň oslabit, stránky slabé.

Orientace na zakázkovou výrobu

Firma Rajnoch nábytek od svého založení zaměřuje svou činnost na velkoobchod a výrobu s nábytkem. Již v charakteristice podniku je uvedeno, že se firma v posledních letech zaměřila na zakázkovou výrobu. V zakázkové výrobě má firma silný potenciál, což potvrdilo i dotazníkové šetření. Na tuto oblast by firma měla zacílit svou propagaci, případně zde investovat finanční prostředky v podobě zřízení studia. Zvýšení konkurenčního postavení v zakázkové výrobě může firma docílit nabídkou zařizování celého interiéru. Nezaměřovat se tedy pouze na kuchyně, ale propagovat zařizování celých bytů nebo domů komplexně. Výroba na zakázku představuje nejsilnější firemní konkurenční výhodu. Nejjednodušší podpora nebo propagace je pomocí internetové stránky, na tu se firma musí zaměřit především.

Účast v místních výběrových řízeních

Účast ve výběrových řízeních posílí povědomí o firmě ve společnosti a zvýší se tak i její postavení na trhu. Jedná se o výběrová řízení na vybavení interiéru společenských místností na obecních či městských úřadech, v kulturních domech či v jiných prostorách vlastněných městem nebo státem. Firma Rajnoch nábytek se již jednoho výběrového řízení účastnila a podařilo se ji zvítězit. Jednalo se o výběrové řízení na vybavení společenské místnosti obecního úřadu obce Smilovice.

Inovace velkoobchodních výrobků

V případě ponechání velkoobchodních výrobků by se firma Rajnoch nábytek měla snažit o jejich inovování, aby se zvýšil zájem o tyto produkty. Inovování by se mělo týkat hlavně výrobků, o které mají zákazníci největší zájem, což může firma jednoduše zjistit pomocí průzkumu dotazníkovým šetřením nebo rozhovorem. Inovace či návrh nových produktů velkoobchodní výroby může probíhat pomocí soutěže na školách tohoto zaměření nebo na sociálních sítích. Cílem soutěže by bylo získat návrhy nových nebo inovovaných produktů, které by firma začala vyrábět. Nejlépe by zde měla být i návaznost na zájem zákazníků o tyto produkty. Jednou z podmínek soutěže by samozřejmě bylo vzdání se autorských práv vítěze, pokud by jeho návrh postoupil až do podoby výroby produktu. U samotného návrhu by byla důležitá především kreativita, propracovanost a samotná realizace. Tři nejlepší návrhy mohou být oceněny například finanční částkou nebo uvedením jména autorů jednotlivých návrhů, v případě jejich výroby produktů, na internetové stránce firmy.

Fond oprav

Firma se od počátku roku potýká s poměrně častými poruchami nákladního automobilu, který je důležitou částí správného fungování firmy. Vedení firmy je nuceno vynakládat finanční prostředky na opravy, které mohou být jinak investovány do rozvoje firmy. Ve SWOT analýze jsou rovněž zmíněny zastaralejší technologie, které také představují riziko vynakládání finančních prostředků na jejich opravu v případě poruchy. Na základě těchto podnětů by si firma mohla zřídit fond oprav či rezervní fond, jenž by sloužil právě na výše zmíněné výdaje, hlavně v případě jejich nečekaného výskytu. Tento fond může být vytvářen pomocí zisku, kdy vedení podniku každý měsíc na konto fondu uloží určité procento nebo částku z vytvořeného zisku. Například za rok 2014 měla firma zisk 895 000 Kč. Průměrný zisk za měsíc činil okolo 74 500 Kč. V případě, že by firma každý měsíc vložila do fondu 10 % zisku (7 450 Kč), na konci roku 2014 by ve fondu bylo přes 89 000 Kč. Prostředky z fondu již mohly pokrýt náklady na opravy nákladního auta, které vznikly počátkem roku 2015. Aby firma opravdu každý měsíc odváděla dané procento zisku do fondu, zavede tento odvod jako povinnost. Tento fakt může být ošetřen například ve smlouvě s bankou při zakládání účtu, který bude sloužit jako fond oprav (rezervní fond).

Zaměření na zvyšující se tržby

Přestože se firmě zvyšují nejen tržby, ale také náklady, pozornost by měla být věnována právě zvyšujícím se tržbám. Náklady mají sice rostoucí tendenci, ale jejich tempo růstu je

nižší než tempo růstu tržeb. Rostoucí potenciál tržeb dělá z firmy Rajnoch nábytek konkurenceschopnou firmu, která má konkurenční výhodu v podobě zakázkové výroby. Žádoucí je tento potenciál udržet a dále ho rozvíjet. Toho může firma dosahovat pomocí spokojenosti stávajících zákazníků a získávání nových. V minulosti tuto činnost prováděl sám majitel podniku, nyní je však poměrně zaneprázdněn a vztah se stávajícími zákazníky není již neustále upevňován ani nejsou hledáni noví potenciální zákazníci. Účinným řešením této situace je zaměstnání obchodního zástupce, který se bude setkávat se zákazníky, projednávat důvody nespokojenosti, udržovat dlouhodobé vztahy a rovněž bude vyhledávat zákazníky nové. Obchodní zástupce může být zaměstnán na částečný úvazek, protože jeho práce nebude každodenní. V případě, že by firma nechtěla zaměstnávat nového pracovníka, může tuto činnost zajistit pomocí outsourcingu. Firma Rajnoch nábytek si například najme obchodního zástupce, který bude jednou měsíčně vykonávat výše uvedené činnosti a bude za to řádně odměněn. Výše a podmínky odměny (platu) bude uvedena ve smlouvě.

6 Závěr

Podnikání vždy začíná nápadem, který je transformován do podnikatelského záměru a ten do samotné podnikatelské činnosti. Podnikatelský nápad a následně záměr musí být ve své podstatě něčím jedinečný, ať už globálně či lokálně. Na základě podnikatelského nápadu se následně odvíjí postavení na trhu i postavení v konkurenčním boji, který je v současnosti velice silný.

Téma bakalářské práce je konkurenceschopnost malého podniku, důležité je tedy to, zda jsou v České republice konkurenceschopné právě malé podniky, které mají víc jak 90% zastoupení v ekonomice. V každém odvětví může být postavení malých podniků odlišné, ale obecně mívají lepší konkurenční postavení podniky větší, zejména ty velké nadnárodní. Velké podniky rovněž disponují lepší schopností pružně reagovat na neustále se měnící legislativu v České republice nebo na současné opakované intervence ČNB.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost malého podniku, jenž se věnuje výrobě nábytku. Konkurenceschopnost je široký pojem, který obsahuje konkurenční výhodu, postavení na trhu, vliv zákazníků a dodavatelů. Vlastnit konkurenční výhodu je pro podnik to nejdůležitější. Zda je vybraný podnik konkurenceschopný a na kolik, bylo zjištěno pomocí základních metod, které se v této oblasti využívají. Jedná se o metody jako je PESTLE analýza, Porterův model a SWOT analýza.

Nejdůležitější částí práce je ta aplikační. V aplikační (praktické) části byly použity metody z části teoretické a s jejich pomocí byla nalezena nejvýraznější konkurenční výhoda v podobě zakázkové výroby. Veškeré silné stránky ukazují na rostoucí potenciál firmy. Je nutné, aby firma tento potenciál patřičně využila v konkurenčním boji s ostatními podniky v odvětví. Konkurenceschopnost firmy je na úrovni, která může být považována za pomyslný zlatý střed. Stávající zákazníci firmy jsou s činností firmy spokojeni a z hlediska finanční stránky firma od roku 2012 zvyšuje své tržby i přes zvyšující se náklady. Firma může své konkurenční postavení zvýšit nebo jej může začít v konkurenčním boji ztrácet. Návrhy a doporučení v předchozí kapitole představují pro firmu nové možnosti úspěchu v dnešním značně těžkém konkurenčním boji mezi podniky. Na základě výše uvedených doporučení, případně návrhů, může firma upevnit a zvýšit svou konkurenceschopnost.

Firma Rajnoch nábytek je schopná obstát v konkurenčním boji, je ale potřebné podnikání neustále rozvíjet, vyžívat příležitostí, které se naskytnou, a především eliminovat slabé stránky a hrozby.

Seznam použité literatury

a) Knižní zdroje

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [3] Mezinárodní kolektiv autorů. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. Ostrava: Ethics, 2005. 299s. ISBN 80-902713-5-9.
- [4] MIKOLÁŠ, Zdeněk a Andrea FOLVARČNÁ. *Malá a střední firma: Manuál podnikatelského vedení*. Jilešovice: MAJ, 2000. 67 s. ISBN 80-86458-02-4.
- [5] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [6] PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie*. USA: Victoria, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [7] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 3.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [8] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [9] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [10] VÁCHAL, J., VOCHOZKA M. a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [11] VEBER, J., J. SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 304 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [12] VITURKA, Milan a kolektiv. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

b) Internetové zdroje

- [13] ABZ.CZ: SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. *Pojem konkurence* [online]. [cit. 31. 1. 2015]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurence>
- [14] BUSINESSINFO.CZ: OFICIÁLNÍ PORTÁL PRO PODNIKÁNÍ A EXPORT. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013* [online]. 24. 7. 2014. [cit. 31. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2013-54045.html>
- [15] COMMUNITY TOOL BOX. *SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats* [online]. [cit. 21. 1. 2015]. Dostupné z: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>
- [16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průběžné statistiky: Makroekonomické údaje*. [online]. [2015] [cit. 31. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo*. [online]. [2015] [cit. 31. 1. 2015]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide
- [18] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vybrané finanční ukazatele v průmyslu*. [online]. [2015] [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/150141-14>
- [19] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výroba vybraných výrobků v průmyslu*. [online]. [2015] [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyroba-vybranych-vyrobku-v-prumyslu-2013-pp6fuy675x>
- [20] DĚDKOVÁ, Jaroslava. *SWOT analýza* [online]. [cit. 23. 1. 2015]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf
- [21] EUROSKOP.CZ: VĚCNĚ O EVROPĚ. *ČR a EU – vnitřní trh*. [online]. [2015] [cit. 32. 1. 2015]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9098/sekce/cr-a-vnitri-trh/>
- [22] EVROPSKÝ PORTÁL PRO MALÉ PODNIKY. *Životní prostředí a podnikání*. [online]. [2015] [cit. 31. 1. 2015]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/small-business/most-of-market/environment-business/index_cs.htm#page1-1

- [23] EVROPSKÉ STRUKTURÁLNÍ A INVESTIČNÍ FONDY. *Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*. [online]. [cit. 31. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost>
- [24] FINANČNÍ NOVINY: Ekonomický server ČTK. *Nábytkáři: Výroba nábytku v Česku letos výrazněji ožila*. [online]. [2015] [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/nabytkari-vyroba-nabytku-v-cesku-letos-vyrazneji-ozila/1127206>
- [25] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *ČNB po 11 letech zahájila intervence. Koruna okamžitě spadla na čtyřleté minimum*. [online]. 7. 11. 2013 [cit. 21. 2. 2015]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61176370-cnb-po-11-letech-zahajila-intervence-koruna-okamzite-spadla-na-ctyrlete-minimum>
- [26] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Uspořte ve firmě na výdajích za energie*. [online]. 16. 2. 2015 [cit. 21. 2. 2015]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63542770-uspor-te-ve-firme-na-vydajich-za-energie>
- [27] INCOMA GfK. *V evropském žebříčku kupní síly České kleslo na 26. místo*. [online]. 4. 11. 2014 [cit. 21. 2. 2015]. Dostupné z: <http://incoma.cz/v-evropskem-zebricku-kupni-sily-cesko-kleslo-na-26-misto/>
- [28] INSTITUT PRO DEMOKRACII A EKONOMICKOU ANALÝZU. *Konkurenceschopnost ČR mírně vzrostla* [online]. [cit. 31. 1. 2015]. Dostupné z: <http://idea.cerge-ei.cz/zpravy/konkurenceschopnost-cr-mirne-vzrostla>
- [29] JAK PODNIKAT. *Sazby DPH-rok 2015*. [online]. [2015] [cit. 31. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>
- [30] METODICKÁ PODPORA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE. *Rozšířená SWOT analýza*. [online]. [cit. 21. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/rozsirena-swot-analyza.html>
- [31] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO*. [online]. [2015] [cit. 31. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category274>

- [32] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR pro období let 2012 až 2020* [online]. [cit. 31. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj/strategie-mezinarodni-konkurenceschopnosti-cr-pro-obdobi-let>
- [33] NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY. *Strategie národní politiky kvality 2011 – 2015*. [online]. [2015] [cit. 31. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/dokumenty/strategie-narodni-politiky-kvality-2008-2013/>
- [34] PARITA: ONLINE. *Přehled nové legislativy 1. 1. 2015*. [online]. 1. 1. 2015 [cit. 21. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/pravo/2811662/prehled-nove-legislativy-od-1-1-2015.html>

c) Ostatní zdroje

Interní údaje firmy

Seznam zkratk

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EUR	měna Evropské unie
HDP	hrubý domácí produkt
mil.	milion
mld.	miliarda
MSP	malé a střední podniky
mld.	miliarda
Tab.	Tabulka
tis.	tisíc

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015



Veronika Rajnochová

Jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Výpočet rentability tržeb firmy

Příloha č. 2 Dotazník spokojenosti zákazníků

